
FACULTADE DE CIENCIAS ECONÓMICAS E
EMPRESARIAIS



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Tesis / Tese

Requerida
para la
obtención
del Título de

Requerida
para a
obtención
do Título de

Master en Banca e Finanzas

ESTRATEGIAS DE
MARKETING EN EL SECTOR
BANCARIO

Eva María Lado González

Director

Dr. D. Domingo Javier Calvo Dopico

A Coruña, Septiembre 2010

AGRADECIMIENTOS

El trabajo realizado me ofrece la oportunidad de expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que me han brindado su apoyo y ayuda para la realización de esta investigación.

Dedico un especial agradecimiento al Doctor Domingo Javier Calvo Dopico, mi tutor de tesis, por la ayuda que sus conocimientos académicos me han aportado a lo largo del trabajo pero, sobre todo, por su ánimo y constante motivación. En segundo lugar, mis agradecimientos a la Universidad de A Coruña por permitirme y darme las pautas necesarias para la elaboración este trabajo de investigación.

Dirijo también mis agradecimientos a los trabajadores y compañeros del Grupo Santander que, con su colaboración desinteresada, me han permitido elaborar la fuente de información primaria necesaria para el desarrollo de esta tesis. Siguiendo estas líneas, dedico un especial agradecimiento a María Gregorio Montes, mi tutora de prácticas durante mi estancia en la oficina de empresas del Banco Santander en A Coruña.

Siguiendo la lista de agradecimientos especiales, para mis padres José Manuel y Eva que, con su ayuda diaria han facilitado la elaboración de esta tesis en el tiempo y forma requeridos; a Gonzalo por su apoyo incondicional y comprensión así como a mis compañeros del Master en Banca y Finanzas de la Universidad de A Coruña, en especial a Tania Fernández Ruiz por el tiempo que me ha acompañado durante la fase final de elaboración de esta tesis, incentivándome a lograr mis objetivos.

Sin extenderme más, gracias a todos los que me han apoyado, enseñado y colaborado para lograr la finalización de esta investigación. A todos ellos, ¡Muchísimas gracias!

RESUMEN

ESTRATEGIAS DE MARKETING EN EL SECTOR BANCARIO

Las investigaciones realizadas sobre el sector bancario español en los últimos años se han centrado en la utilización de los ratios económicos y financieros, que se pueden obtener de los balances y de las cuentas de resultados publicadas por las entidades, como variables explicativas determinantes de la estrategia empresarial. En este sentido, la aplicación de la Teoría de los Recursos a las investigaciones llevadas a cabo en el sector financiero, supone una nueva perspectiva de análisis, permitiendo obtener nuevos resultados desde un punto de vista innovador.

Tal y como propone Mehra (1996), los modelos tradicionales sobre estrategia empresarial deberían complementarse con la utilización de la Teoría de los Recursos ya que, de este modo, se tendrían en cuenta los dos niveles de competencia de la industria: el primario, donde las empresas compiten por los recursos y el secundario, donde compiten por los clientes. Debemos aclarar que los competidores pueden ser diferentes en estos dos niveles, unos serían competidores en el mercado de inputs y otros en el de outputs.

Entre los objetivos planteados en este trabajo de investigación podemos identificar dos grandes grupos. En primer lugar, como objetivos generales, nos planteamos aportar una panorámica general del Banco Santander así como un análisis de las estrategias de marketing utilizadas por la Entidad. En segundo lugar pretendemos dar respuesta a los siguientes objetivos específicos: identificar los productos-mercado más interesantes para la Empresa, obtener información sobre los mercados y productos estratégicos para cada una de las Unidades de Negocio del Grupo, analizar los valores sobre los que se fundamenta la organización del Grupo, identificar la fuente de ventaja competitiva, valorar el grado de globalización de la Entidad, explicar la

estrategia de crecimiento del Grupo y, finalmente, identificar los segmentos más atractivos y mejor posicionados.

Paralelamente al planteamiento de dichos objetivos, en este trabajo pretendemos comprobar, en primer lugar, si la valoración de los recursos de la entidad analizada (Banco Santander) guardan relación con la superioridad de los resultados económico-financieros de la misma y, en segundo lugar, si el valor de los recursos con los que cuenta el Banco conlleva a una mejor valoración de sus estrategias de marketing.

Con el objetivo de dar respuesta a las cuestiones planteadas hemos desarrollado un cuestionario dirigido a directores de oficina del Grupo financiero (Grupo Santander), mediante el cual se ha podido extraer información acerca de las estrategias de la Entidad para cada uno de los niveles organizacionales así como una valoración de los recursos tanto tangibles como intangibles de la Empresa.

Una vez recogidos los datos hemos procedido a su análisis mediante la utilización de tablas de frecuencias y porcentajes y por medio de la tabulación cruzada entre variables.

Los resultados de dicho análisis nos han permitido obtener una serie de conclusiones acerca de la relación entre los recursos de la Entidad y sus resultados y también respecto a la relación existente entre la valoración de las estrategias del Grupo y sus recursos. Por último, se proponen futuras líneas de investigación.

Palabras clave: Teoría de los Recursos, Planificación Estratégica, Estrategias de Marketing, Banco Santander.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	5
FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	5
1. Introducción.....	5
2. Aproximación a la Teoría de los Recursos: evolución y principales conceptos.....	5
2.1. Evolución y aproximación.....	5
2.2. Definiciones y conceptos básicos.....	7
2.2.1. Recursos.....	7
2.2.2. Capacidades.....	8
2.2.3. Factores o activos.....	8
3. Teoría de los Recursos y Estrategias de Marketing.....	9
4. Dirección Estratégica y Nivel Corporativo.....	11
4.1. Visión.....	11
4.2. Misión.....	11
4.3. Valores y Cultura Organizativa.....	11
4.4. Estrategia Genérica.....	12
4.5. Estrategia de Crecimiento.....	12
4.5.1. Crecimiento Intensivo.....	12
a) Estrategia de penetración en el mercado.....	12
b) Estrategia de desarrollo del producto.....	13
c) Estrategia de desarrollo del mercado.....	13
4.5.2. Crecimiento Integrado.....	13

4.5.3. Crecimiento Diversificado.....	13
5. Estrategias de Marketing.....	14
5.1. Nivel de Negocio.....	14
5.2. Segmentación y Posicionamiento.....	16
5.3. Estrategia Funcional.....	16
5.3.1. Producto.....	17
5.3.2. Precio.....	17
5.3.3. Canales de distribución.....	17
a) Directos.....	17
b) Indirectos.....	17
5.3.4. Canales de comunicación.....	18
CAPÍTULO II.....	19
METODOLOGÍA.....	19
1. Objetivos Generales.....	19
1.1. Análisis descriptivo del Banco Santander.....	20
1.2. Análisis de las Estrategias de Marketing.....	20
1.2.1. Dirección Estratégica y Corporación.....	21
a) Análisis de las Unidades o Divisiones de Negocio.....	21
b) Análisis de los Valores y de la Cultura Organizativa.....	21
c) Análisis de las fuentes de obtención de la Ventaja Competitiva.....	21
d) Identificación del Grado de Estandarización y de Globalización de la Entidad Financiera.....	21
e) Análisis de la Estrategia de Crecimiento del Grupo.....	22
1.2.2. Nivel de Negocio.....	22
a) Análisis de los productos-mercado estratégicos.....	22

1.2.3. Nivel de Segmentación y Posicionamiento.....	22
a) Análisis de los segmentos para las diferentes unidades de negocio.....	22
2. Fuentes de información.....	23
2.1. Fuentes de información secundarias.....	23
2.1.1. Intranet corporativa.....	23
2.1.2. Artículos publicados sobre el Banco Santander.....	24
2.2. Fuentes de información primarias.....	25
2.2.1. Organización de la encuesta.....	25
a) Nivel Corporativo o de Dirección Estratégica.....	26
b) Nivel de Negocio.....	27
c) Nivel de Segmentación y Posicionamiento.....	27
d) Nivel Funcional.....	28
3. Trabajo de campo.....	28
3.1. Población y muestra.....	28
3.2. Recogida de datos.....	29
4. Análisis de datos.....	32
CAPÍTULO III.....	35
RESULTADOS.....	35
1. Análisis descriptivo del Grupo Santander.....	35
1.1. Descripción de los principales datos económicos y ratios financieros del Grupo Santander.....	36
1.1.1. Presentación del Grupo Santander.....	36
1.1.2. Principales datos económicos y financieros.....	36
1.2. Análisis y descripción de los principales aspectos organizativos, estratégicos y comerciales del Grupo Santander.....	40
1.2.1. Áreas Geográficas.....	41

a) Europa Continental.....	41
b) Reino Unido.....	42
c) Latinoamérica.....	42
d) Estados Unidos.....	43
e) Negocios Globales.....	44
1.2.2. Divisiones de Apoyo.....	45
2. Análisis de las Estrategias de Marketing: Dirección Estratégica y Nivel Corporativo...	48
2.1. Análisis de los Valores y de la Cultura Organizativa.....	49
2.2. Análisis de la fuente de obtención de la ventaja competitiva.....	50
2.3. Nivel Corporativo e Internacionalización del Grupo.....	50
3. Estrategia de Crecimiento del Grupo.....	53
3.1. Crecimiento intensivo.....	54
3.2. Crecimiento integrado.....	55
3.3. Crecimiento diversificado.....	56
4. Nivel de Negocio.....	56
4.1. Identificación de las Unidades o Divisiones de Negocio.....	56
4.2. Análisis de las principales Unidades o Divisiones de Negocio.....	57
5. Nivel de Segmentación y Posicionamiento.....	58
6. Nivel Funcional.....	60
7. Recursos o activos del Grupo.....	62
CAPÍTULO IV.....	65
CONCLUSIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	71
ANEXOS.....	77

Anexo 2.1. Artículos publicados sobre el Banco Santander.....	79
Anexo 2.2. Variables, etiquetas, descripción y códigos del cuestionario.....	80
Anexo 2.3. Plan de tabulación y análisis de datos.....	87
Anexo 3.1. Cuadro resumen de Áreas Geográficas, Negocios Globales y Divisiones de Apoyo del Grupo.....	92
Anexo 5.1. Cuestionario a directivos del Grupo Santander.....	93

ÍNDICE DE CUADROS

2.1. Artículos publicados sobre el Banco Santander.....	24
2.2. Variables, etiquetas, descripción y códigos del cuestionario.....	30
2.3. Plan de tabulación y análisis de datos.....	33
3.1. Negocios del Grupo en Europa.....	41
3.2. Negocios del Grupo en Reino Unido.....	42
3.3. Negocios del Grupo en Latinoamérica.....	43
3.4. Negocio del Grupo en Estados Unidos.....	44
3.5. Cuadro resumen de Áreas Geográficas, Negocios Globales y Divisiones de Apoyo del Grupo.....	47
3.6. Fuente de ventaja competitiva identificada por los directivos.....	50
3.7. Grado de presencia geográfica y estrategia de penetración.....	52
3.8. Atractivo y Posición Competitiva.....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

1.1. Niveles organizacionales de estrategia.....	10
1.2. Definición del Producto – Mercado.....	15
3.1. Beneficio atribuido (millones de euros).....	37
3.2. Diversificación del beneficio atribuido 1S'10 (%).....	38
3.3. Distribución del beneficio atribuido por segmentos de negocio operativos 1S'10 (%).....	38
3.4. Core capital (%).....	39
3.5. Unidades o Divisiones de Negocio del Grupo en España.....	49
3.6. Estrategias de Estandarización vs Adaptación.....	51
3.7. Modelo Global vs Local.....	52
3.8. Estrategias de crecimiento intensivo.....	54
3.9. Estrategias de crecimiento integrado.....	55
3.10. Estrategias de crecimiento diversificado.....	56
3.11. Unidades o Divisiones de Negocio del Grupo en España.....	57
3.12. Matriz de Mckinsey.....	59
3.13. Influencia de los activos en la competitividad del Grupo.....	62

INTRODUCCIÓN

Antecedentes del tema de estudio: la importancia de la Planificación Estratégica

El ritmo acelerado del cambio tecnológico, tanto en su dimensión de tecnologías de la información y de la comunicación como en la cantidad de información de la que dispone la sociedad en su conjunto; la aparición de nuevos segmentos de consumidores como las personas mayores y los jóvenes independientes; la liberalización y desregulación de los mercados financieros, conjuntamente con un incremento simultáneo de la globalización de los mercados y del desarrollo de grandes espacios económicos constituyen una oportunidad de crecimiento para las entidades financieras. Sin embargo, estas nuevas fuerzas constituyen también nuevos riesgos que pueden amenazar seriamente la supervivencia de las entidades si éstas no elaboran una estrategia que les permita, por un lado, minimizar dichos riesgos y, por otro, sacar el máximo partido a las nuevas oportunidades que se generan.

Las entidades financieras, para hacer frente al entorno global, de una gran competencia e incertidumbre, necesitan fijar y establecer una estrategia que les permita hacer frente de una manera flexible a los nuevos valores y preferencias de los consumidores, a las acciones de la competencia y a las fuerzas del macro-entorno tecnológico, económico, político-legal, socio-cultural o demográfico. En concreto, el mayor nivel de información así como el incremento de los conocimientos y del nivel educacional de los consumidores lleva a éstos a exigir cada día mejores niveles de calidad y variedad en los productos y servicios ofrecidos. Al mismo tiempo, el avance de las telecomunicaciones exige a los bancos competir en el mercado basándose cada vez más en la utilización de mejores servicios, tales como los cajeros automáticos y los servicios vía Internet o telefonía móvil. Por otro lado, los cada vez más veloces y económicos sistemas de información permiten a los clientes

y consumidores obtener rápidas comparaciones en cuanto a diferencias en los servicios ofrecidos y en los costes. En cuanto a las influencias demográficas, el incremento de los promedios de vida trae consigo la demanda de nuevos productos y servicios. Finalmente, la globalización y el incremento del comercio internacional así como la formación de bloques económicos hacen necesario que las entidades financieras mejoren día a día su nivel de competitividad.

La respuesta ante estas oportunidades y riesgos debe venir del lado de un proceso reflexivo y sistemático marcado por un análisis de las oportunidades, de los riesgos así como de las fortalezas y debilidades de la entidad financiera en todos sus niveles de negocio o actividad, esto es, a nivel corporativo, de negocio, de segmentación y, finalmente, a nivel funcional. La integración de todos estos niveles, junto con la aportación del análisis de los recursos y de las capacidades de la empresa, nos permitirá no sólo analizar mejor las nuevas oportunidades o riesgos de la entidad financiera en cualquier negocio bancario –p. ej. un nuevo segmento como los euro-residentes en banca doméstica o el segmento de autónomos en banca de empresas-, sino también identificar las potencialidades o capacidades que el banco o entidad debe desarrollar para hacer frente a esos nuevos retos u oportunidades –p. ej. planes de formación en atención al cliente para incrementar la fidelización-.

Objetivos del trabajo

- Objetivos generales

- Aportar una panorámica general del Banco Santander, analizando descriptivamente datos relevantes de la entidad: antigüedad, tamaño, número de empleados, ratios financieros básicos, etc.
- Analizar las estrategias de marketing utilizadas por el Banco.

- Objetivos específicos

Los objetivos específicos se dividen en dos, correspondiéndose con las distintas etapas metodológicas: la cualitativa y la cuantitativa. En la etapa cualitativa se busca información exploratoria mientras que en la cuantitativa se procura obtener información concluyente.

• Etapa Cualitativa

- Identificar los productos-mercado más interesantes para la Empresa.
- Obtener información sobre los mercados y productos estratégicos para cada una de las Unidades de Negocio del Grupo.

• Etapa Cuantitativa

- Analizar los valores sobre los que se fundamenta la organización del Grupo.
- Identificar la fuente de ventaja competitiva.
- Valorar el grado de globalización de la Entidad.
- Explicar la estrategia de crecimiento del Grupo.
- Identificar los segmentos más atractivos y mejor posicionados.

Plan de la Tesis

Para dar respuesta a los objetivos planteados dividimos la tesis de master en cuatro partes diferenciadas. En primer lugar se fijan los fundamentos, a continuación se describe la metodología de análisis y finalmente se exponen los resultados y conclusiones.

En el **Capítulo I** hacemos referencia a la Teoría de los Recursos y a su aplicación al análisis de las estrategias de marketing del sector bancario.

A continuación, en el **Capítulo II** desarrollamos la metodología que se ha utilizado en esta tesis de master para dar respuesta a los objetivos planteados. En primer lugar exponemos cuáles son dichos objetivos para, posteriormente, describir o detallar las fuentes de información utilizadas, el cuestionario que se ha elaborado, el trabajo de campo realizado y los estadísticos utilizados para el análisis de datos.

Una vez explicada la metodología utilizada, en el **Capítulo III** se comentan los resultados obtenidos. En primer lugar, realizamos una radiografía comercial y financiera del Grupo Santander en la que se incluyen sus diferentes unidades de negocio para, posteriormente, proceder a describir los resultados relativos al Nivel Corporativo, de Negocio y al Nivel de Segmentación y Posicionamiento que han sido extraídos de las encuestas realizadas a directores de oficina del Grupo.

Finalmente, la última parte del estudio, el **Capítulo IV**, hace referencia a las conclusiones extraídas y a las implicaciones de la investigación.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1. Introducción

La Teoría de los Recursos nos ofrece un enfoque alternativo al análisis económico más tradicional, sobre todo, en lo referente a la formulación de estrategias competitivas. Esta tesis master se centra en la relación entre los recursos y la estrategia de marketing en los mercados financieros. Concretamente, ofrece un estudio a nivel empírico que muestra la aplicación de la Teoría de los Recursos al sector bancario, un área bastante desconocida desde el punto de vista del marketing. En concreto, en este primer capítulo presentaremos los fundamentos de la Teoría de los Recursos y su aplicación al sector bancario. Aunque en los últimos años han aparecido bastantes artículos sobre el sector bancario en general, y sobre la aplicación de los fundamentos de marketing a este sector, ha habido muy pocas investigaciones que hayan contemplado desde la perspectiva de esta nueva teoría el análisis de la estrategia empresarial.

2. Aproximación a la Teoría de los Recursos: evolución y principales conceptos

2.1. Evolución y aproximación

Si realizamos un análisis exhaustivo de la literatura escrita relativa a la estrategia empresarial veremos que, durante los años 80, la atención de la mayor parte de los investigadores y académicos se centró en el entorno o parte externa del análisis de la organización, dejando a un lado o tratando de forma complementaria el papel que juegan los recursos y capacidades en las organizaciones.

En este sentido, la Teoría de los Recursos surge como un marco teórico que se preocupa por la dimensión interna de la organización como base de su estrategia, determinando los recursos y capacidades que puede poseer y desarrollar una empresa. Por tanto, esta teoría permite resaltar el papel fundamental que juegan los recursos como fuente de ventajas competitivas sostenibles.

Algunos de los principales argumentos que dieron origen a esta teoría empezaron a surgir a principios de los años 80. En concreto, se resaltaba el papel de los recursos corporativos a la hora de determinar los límites industriales y geográficos de las actividades empresariales o los procesos de imitación competitiva.

Fue en aquellos años cuando Wernerfelt (1984) publicó uno de los primeros artículos sobre esta nueva visión, pero su trabajo pasó prácticamente desapercibido hasta que Prahalad y Hamel (1990) hicieron públicas sus ideas sobre las competencias básicas y el proceso de aprendizaje colectivo de las organizaciones mediante la publicación de un artículo en el que se utilizaron varios casos reales.

Mientras que la perspectiva económica tradicional había prestado poca atención a los recursos internos de la empresa, tratándolos como factores de mercado fácilmente accesibles, la Teoría de los Recursos destaca la inmovilidad y rigidez de determinados factores de producción y el tiempo y coste que se necesitan para acumular dichos factores (Peteraf, 1990). De este modo, con la atención prestada por esta teoría a los recursos y capacidades internas de la empresa, se podrán plantear diversos métodos u oportunidades de obtener una ventaja competitiva sostenible por parte de las empresas que compiten en un mismo mercado.

Como conclusión que se puede extraer de lo expuesto en este apartado es que la Teoría de los Recursos permite explicar la competitividad de las empresas y cómo una organización puede llegar a obtener una determinada

ventaja competitiva sostenible en el tiempo utilizando los recursos y capacidades internas. Por tanto, se trata de una teoría complementaria al análisis económico ya que éste explica los resultados competitivos en términos externos mientras que la Teoría de los Recursos lo hace teniendo en cuenta aspectos internos como son la acumulación y posicionamiento de los recursos así como los límites a su apropiabilidad por parte de otras empresas.

2.2. Definiciones y conceptos básicos

Debido al posterior tratamiento o profundización en la Teoría de los Recursos que se va a llevar a cabo en esta tesis master, vemos necesario hacer unas breves aclaraciones terminológicas.

En términos generales y cómo breve descripción aclaratoria o esquemática podemos decir que los recursos se componen de factores o activos y al mismo tiempo estos recursos se pueden agregar dando lugar a las competencias esenciales de la organización. Dichas competencias tendrán valor sólo en el caso de que sean distintivas. En este sentido, Andrews (1971) manifestó que la competencia distintiva de una empresa es *“la combinación de sus capacidades financieras, de gestión y organizativas con su historia y su reputación, que permiten a la empresa hacer algunas cosas particularmente bien”* (Andrews, 1971, pág.47).

A continuación, procedemos a definir de un modo más amplio los conceptos tratados en este apartado:

2.2.1. Recursos

Una vez hemos aclarado que el término “recurso” no debe confundirse con el de “capacidad” y, basándonos en Grant (1991, págs. 116-118), debemos mencionar que los recursos son inputs en el procesos de producción y, como tales, pocos son productivos en sí mismos, mientras que las capacidades

requieren la cooperación y coordinación de los recursos y de este modo se convierten en la principal fuente de ventaja competitiva en una empresa.

Los recursos, que pueden ser activos tangibles o intangibles, están unidos de forma prácticamente permanente a la empresa; ejemplo de ello son la marca, el personal cualificado, la maquinaria, el capital, etc.

2.2.2. Capacidades

Una capacidad puede definirse como el conjunto de habilidades diferenciales con el que cuenta una determinada organización. Otra posible definición sería aquella que hace referencia al aprendizaje colectivo de las organizaciones, el cual les permite desarrollar las habilidades necesarias para adaptarse rápidamente al entorno competitivo en el que operan.

2.2.3. Factores o activos

Siguiendo a Black y Boal (1994) podemos decir que “Los recursos se descomponen en factores o activos: los activos implican algo que la empresa posee, mientras que los factores incluyen propiedad y/o control”, por lo que, simplemente con el término “factores” podemos referirnos a los componentes de los recursos.

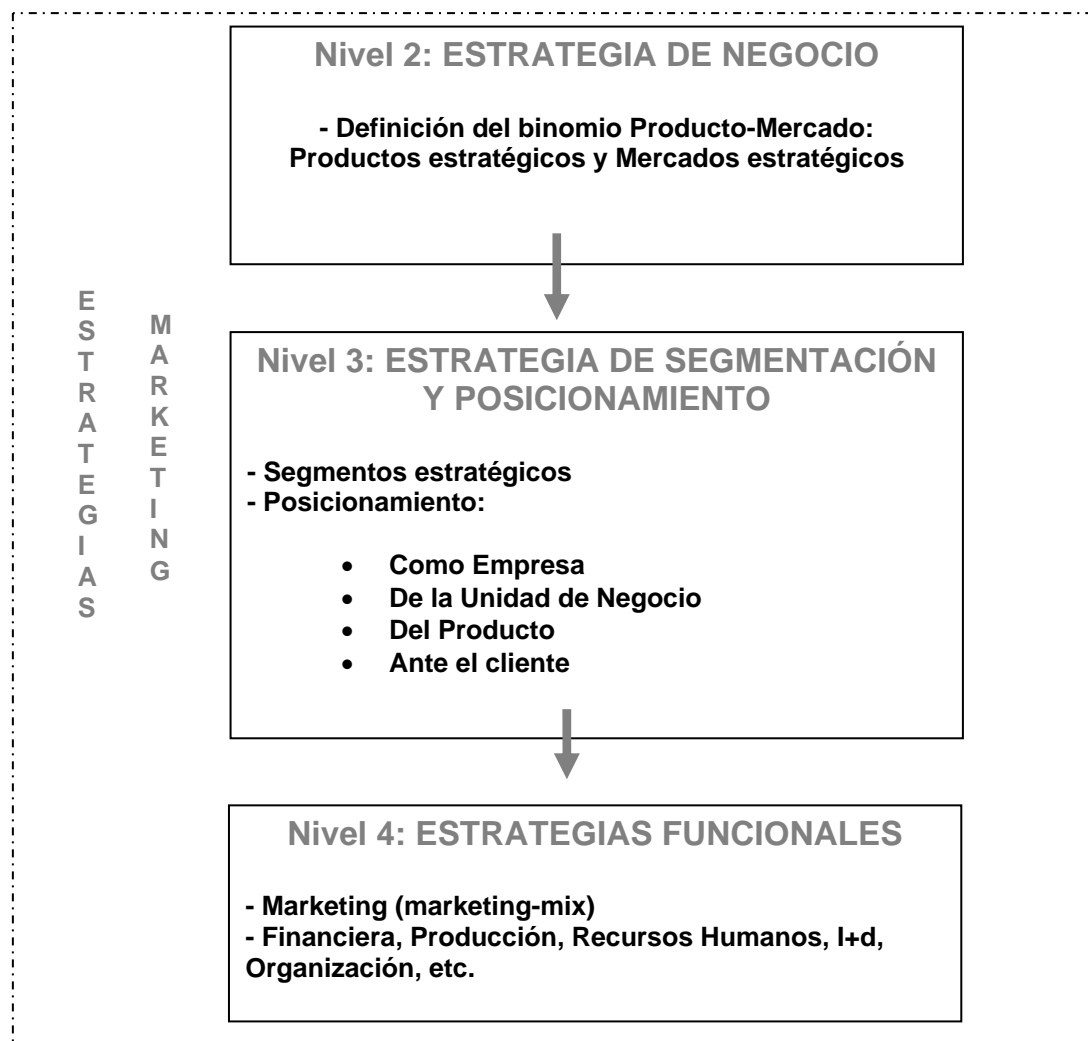
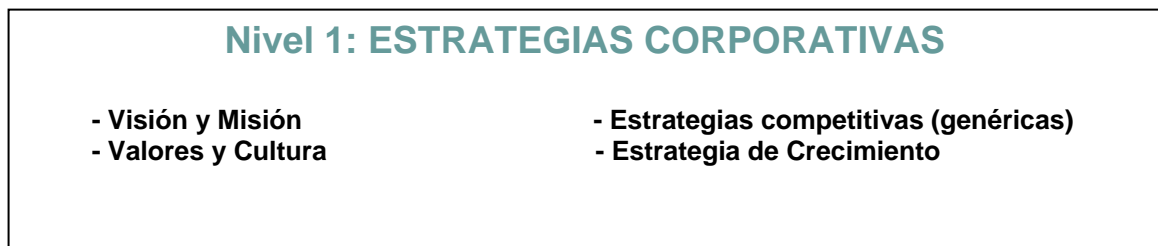
Así pues, a la hora de formular una estrategia, se deben identificar y clasificar en primer lugar los recursos de la empresa, sus fortalezas y, en su defecto, sus debilidades respecto de los competidores así como sus oportunidades para posteriormente identificar las capacidades de la organización.

Finalmente, y como conclusión que podemos extraer de este apartado, diremos que la Teoría de los Recursos facilita en gran manera el análisis de los puntos internos fundamentales que guían a una organización a la hora de

desarrollar sus estrategias y, por tanto, ayuda a obtener ventajas competitivas sostenibles y resultados óptimos en mercados tan competitivos como los actuales.

3. Teoría de los Recursos y Estrategias de Marketing

Una vez hemos explicado los fundamentos de la Teoría de los Recursos, explicamos la estrategia. Siguiendo a Sainz de Vicuña (2007) se identifican cuatro niveles organizacionales diferentes desde los que se puede iniciar una estrategia: uno Corporativo, que correspondería a la dirección estratégica, al que le seguirían el de Negocio, el de Posicionamiento y el Funcional (decisiones de producto, precio, distribución y comunicación). Debido a que la literatura ha diferenciado entre la dirección estratégica y las estrategias de marketing, hemos diferenciado estos dos apartados.



Fuente: Calvo Dopico (2010) a partir de Sainz de Vicuña (2008)

Figura 1.1. Niveles organizacionales de estrategia

4. Dirección Estratégica y Nivel Corporativo

Los principales aspectos que hay que destacar en el nivel de dirección estratégica en relación a los recursos de la empresa son los siguientes:

4.1. Visión

Con este término hacemos referencia a la situación en la que desea encontrarse la empresa en el futuro. Por tanto servirá de guía a la organización a la hora de alcanzar la posición deseada y de este modo se anticipa una oportunidad susceptible de ser desarrollada por la empresa utilizando sus recursos y capacidades.

4.2. Misión

Una vez se llega a un acuerdo acerca de los valores que van a servir como base en la organización, se debe plantear cuál va a ser la misión de la empresa. Esta misión aportará una definición de la actividad o negocio de la empresa y descansará en valores sólidos y compartidos.

4.3. Valores y Cultura Organizativa

Bajo estos términos nos referimos a los fundamentos sobre los que descansa el funcionamiento de una organización. A su vez, dichos fundamentos, deben estar sustentados en la naturaleza de la entidad.

Ejemplo de valores representativos de una organización serían la maximización de la rentabilidad en el largo plazo, la transparencia y la ética profesional.

4.4. Estrategia Genérica

Siguiendo la definición de Porter (1998), la estrategia genérica consiste en una forma de obtener una ventaja competitiva, bien sea por el lado de los costes o por medio de la diferenciación. Si seguimos una estrategia de liderazgo en coste, buscaremos minimizar o reducir al máximo el coste de producción y, en consecuencia, aplicar el menor precio posible a nuestro producto o servicio. Por el contrario, la estrategia de diferenciación tiene por objeto ofrecer un producto o servicio único y diferenciado.

Finalmente y, siguiendo a Porter, cabe mencionar que toda empresa debe definir el enfoque o alcance de su estrategia, es decir, si esa ventaja en coste o diferenciación se centra en un único segmento o en todo el mercado. Así, tendríamos la Banca Universal por un lado y la Banca Especializada, centrada en segmentos, por otro.

4.5. Estrategia de Crecimiento

Podemos hablar de tres modalidades o vías de crecimiento en el mundo empresarial: el crecimiento intensivo, el integrado y el diversificado, los cuales procedemos a explicar a continuación.

4.5.1. Crecimiento Intensivo

Ansoff (1976) clasifica las estrategias de crecimiento en función del tipo de producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que actúa (actual o nuevo), obteniendo mediante su Matriz Producto/Mercado, tres posibilidades de crecimiento intensivo:

- a) Estrategia de penetración en el mercado:** La empresa oferta los productos y servicios actuales en los mercados actuales. En este

caso, un ejemplo de crecimiento en una entidad financiera sería que los clientes actuales demandasen más productos financieros.

- b) Estrategia de desarrollo del producto:** Persigue la venta de productos o servicios nuevos en los mercados actuales. Ejemplo de este tipo de crecimiento sería sacar al mercado nuevos servicios financieros como se hizo con la primera Supercuenta en 1987.
- c) Estrategia de desarrollo del mercado:** Consiste en dirigirse, con los productos y servicios actuales, a nuevos mercados; o dicho de otro modo, crear o desarrollar nuevos mercados para los productos y servicios disponibles en la empresa.

4.5.2. Crecimiento Integrado

Consiste en establecer acuerdos o alianzas con otros socios o partners, en este caso, otras entidades financieras o bancos. También incluye la adquisición de competidores (p.ej. la compra del banco inglés Abbey por parte del Banco Santander en noviembre de 2004) o las fusiones (p.ej. la actual fusión de las cajas gallegas).

4.5.3. Crecimiento Diversificado

Esta estrategia de crecimiento consiste en desarrollar nuevos negocios, los cuales pueden tener vinculación con las actividades originales de la entidad (p.ej. seguros) o carecer de relación alguna.

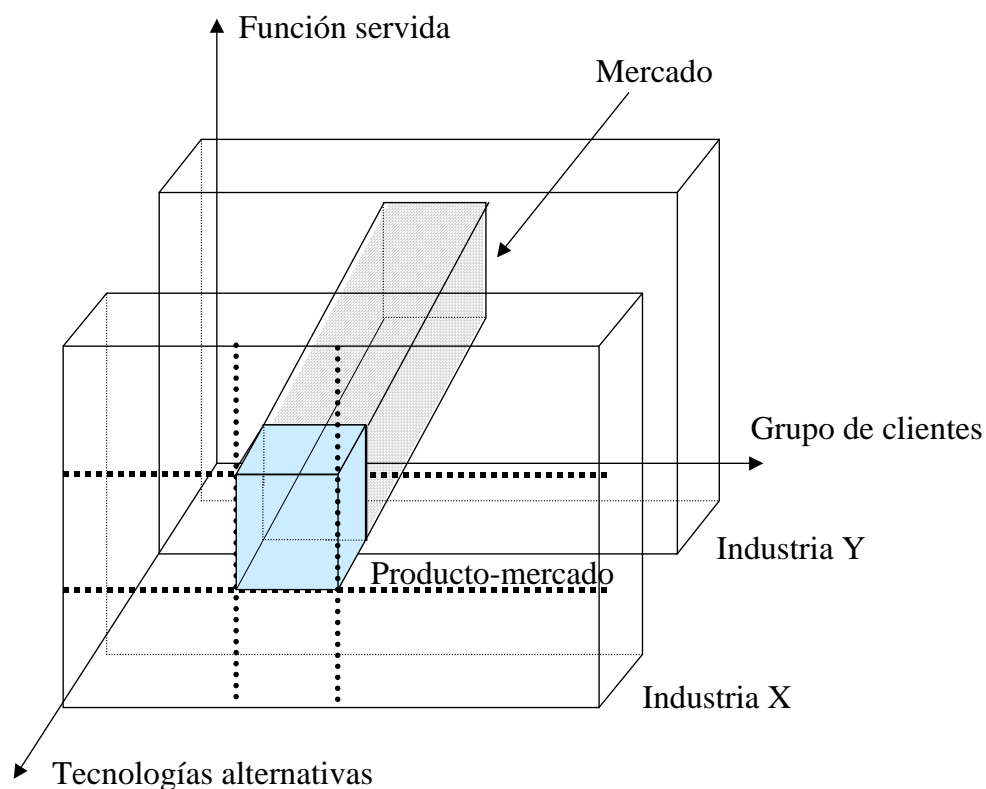
5. Estrategias de Marketing

Una vez hemos hecho referencia al nivel de dirección estratégica, pasamos a describir los niveles organizacionales que forman parte de las estrategias de marketing.

5.1. Nivel de Negocio

Para definir correctamente la unidad de negocio, seguimos el modelo tridimensional del profesor Abell (1980). En dicho modelo, se define la unidad de negocio como una combinación de tres dimensiones: el grupo de clientes atendido, la función desarrollada por el producto o servicio y la tecnología utilizada para que el producto o servicio desarrolle su función.

Definimos el grupo de clientes como un grupo de consumidores específico que tiene una determinada necesidad. Seguidamente, al referirnos a las funciones, hacemos referencia a las que vienen definidas por las necesidades del cliente. Finalmente, la tecnología se define como la manera en que las necesidades o funciones se satisfacen. La intersección de estas tres dimensiones es lo que da lugar al Producto - Mercado (ver Figura 1.2.).



Fuente: Calvo Dopico (2010) a partir de Abell (1980)

Figura 1.2. Definición del Producto - Mercado

Por tanto, podemos definir la Unidad de Negocio como la selección de un grupo de consumidores a los que se sirve una función específica utilizando una tecnología concreta (p.ej. la banca doméstica). De este modo quedan definidos todos los posibles negocios o unidades de negocio que una entidad puede alcanzar (Lambin, 2003).

Desde un punto de vista estratégico, una entidad financiera puede ser definida como un conjunto de negocios financieros distintos con dotación de recursos diferentes. De esta manera, las entidades financieras pueden adoptar distintas alternativas: especializarse en banca comercial, centrarse en banca privada, banca de grandes empresas, banca institucional, banca de inversiones, etc.

5.2. Segmentación y Posicionamiento

La estrategia de segmentación trata de definir los segmentos concretos a los que se quiere dirigir una empresa para cada uno de sus negocios. En el caso de una entidad financiera, esta estrategia consistiría en ofrecer un servicio financiero distinto para un determinado segmento, utilizando por tanto distintas dotaciones de recursos o capacidades. Además, debemos tener en cuenta que, en función del tipo de negocio o negocios elegidos, cada entidad tendrá un mercado objetivo distinto; por ejemplo, dentro del negocio de banca electrónica podría ser interesante el mercado de depósitos para hogares.

Así mismo, a la hora de definir la estrategia de segmentación en una entidad, se debe tener en mente cuál va a ser el posicionamiento de la empresa para el segmento o segmentos a los que se va a dirigir, es decir, se debe tener una idea clara de la imagen que queremos transmitir con nuestra empresa al consumidor objetivo para, de este modo, intentar desarrollar una ventaja competitiva.

5.3. Estrategia Funcional

Se refiere a las decisiones tomadas acerca del producto, del precio, de la distribución y de la comunicación. El objetivo de esta estrategia es hacer la mejor mezcla de marketing posible o, lo que es lo mismo, definir el marketing-mix para atender a cada uno de los segmentos escogidos. El proceso consiste en definir el producto, los canales de distribución, de comunicación y la fijación de precios – tipos de interés y comisiones en nuestro caso -.

A continuación sintetizamos al máximo los conceptos o fundamentos ligados a este nivel organizacional.

5.3.1. Producto

Todo producto debe ajustarse a las necesidades o deseos del segmento de mercado a satisfacer. Cuando un cliente adquiere un producto busca en realidad el servicio que proporciona la posesión de ese producto y, a su vez, cualquier proceso de entrega de un servicio necesita apoyarse en algún producto para tangibilizar dicho servicio. Por tanto, podemos decir que los productos y los servicios se complementan.

5.3.2. Precio

El precio, definido como la cantidad monetaria que una persona está dispuesta a pagar por un bien o servicio, juega un papel fundamental en el proceso de marketing. Unas comisiones o intereses excesivamente altos pueden propiciar que, incluso nuestros clientes más fieles, se cambien a la competencia.

5.3.3. Canales de distribución

Los canales de distribución son el conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de acercamiento de los productos desde el fabricante o productor hasta el consumidor final. Existen tres tipos de canales de distribución:

- a) **Directos:** Son aquellos que no recurren a la utilización de intermediarios para que el producto llegue al consumidor final.
- b) **Indirectos:** Estos, a su vez, pueden ser cortos o largos en función del número de niveles existentes entre el fabricante o productor y el consumidor final.

- Cortos: Se relacionan con la venta minorista, permitiendo ejercer un mayor control sobre la totalidad del negocio.
- Largos: El producto llega al consumidor final por medio de mayoristas, distribuidores y/o representantes. A través de este tipo de canales una empresa podrá trabajar con un menor volumen de stocks.

A la hora de elegir un tipo determinado de canal de distribución, una empresa deberá tener en cuenta tanto las características del consumidor final al que dirige sus productos como las que definen al producto-mercado en el que opera la empresa.

5.3.4. Canales de comunicación

La comunicación puede definirse como el conjunto de actividades desarrolladas por una empresa para informar y persuadir tanto al cliente objetivo de la empresa como al público en general.

Mediante la utilización de diversos tipos de estrategias de comunicación (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, etc.) las empresas buscan dar a conocer su producto o servicio y fortalecer o posicionar su marca como preferente en la mente de los consumidores.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

A continuación, en este capítulo, desarrollamos la metodología que se ha utilizado en esta tesis de master para dar respuesta a los objetivos planteados. En primer lugar expondremos cuáles son dichos objetivos para, posteriormente, describir o detallar las fuentes de información utilizadas, así como el cuestionario que se ha elaborado, el trabajo de campo realizado y los estadísticos utilizados para analizar los datos.

1. Objetivos Generales

Los objetivos en los que se centra esta tesis de master se pueden agrupar, como veremos a continuación, en dos grandes apartados. En un primer apartado nuestro objetivo será aportar una panorámica general del Banco Santander, en la que analizaremos descriptivamente datos relevantes de la entidad: antigüedad, tamaño, número de empleados, ratios financieros básicos, etc. A continuación, en el segundo apartado, analizaremos las estrategias de marketing utilizadas por el Banco siguiendo el esquema explicado en el Capítulo I, es decir, en primer lugar haremos referencia al nivel corporativo o de dirección estratégica y a continuación a los niveles de negocio, de segmentación y posicionamiento y, finalmente, al nivel funcional.

Dado que en la actualidad se da cada vez más énfasis a la dimensión corporativa o dirección estratégica de la empresa, hemos destacado este nivel organizacional. Además, por otro lado, las restricciones de tiempo han hecho que no se pueda abordar en profundidad el estudio de todos los niveles de estrategia.

1.1. Análisis descriptivo del Banco Santander

Este primer apartado tiene como principales objetivos:

- a) Describir los principales datos económicos y ratios financieros del Banco Santander.
- b) Analizar y describir los aspectos organizativos y comerciales del Banco Santander.

Una vez obtenida esta información, tendremos en nuestras manos una panorámica general de la evolución del Banco, a partir de la cual hemos elaborado el cuestionario a directores de oficina. Del mismo modo, esta panorámica nos ha servido para visualizar y comprender los principales aspectos de la estrategia del Banco Santander, dando a conocer, al mismo tiempo, la dotación de recursos (humanos, organizativos, tecnológicos y comerciales) con los que cuenta el Banco.

1.2. Análisis de las Estrategias de Marketing

En este apartado se enumeran los diferentes objetivos planteados para cada uno de los niveles de la estrategia que se ha comentado en el capítulo I. Como ya se ha indicado anteriormente, haremos mayor hincapié en el nivel corporativo, donde queremos dar respuesta a los valores y cultura organizativa del Grupo Financiero así como a su estrategia genérica y de crecimiento.

1.2.1. Dirección Estratégica y Corporación

a) Análisis de las Unidades o Divisiones de Negocio

Para la realización de este análisis hemos utilizado tanto la información publicada en la Intranet corporativa del Banco, como la obtenida de sus estados financieros. Este trabajo analítico fue desarrollado al comienzo de la tesis con el objetivo de familiarizarnos con los mercados y productos estratégicos de cada una de las unidades de negocio del Banco. Al mismo tiempo, dicho análisis nos permitió conocer la percepción que tienen los directores de oficina sobre las diferentes unidades de negocio o divisiones.

b) Análisis de los Valores y de la Cultura Organizativa

El objetivo de este apartado es conocer los valores sobre los que se fundamenta la organización del Grupo, aspecto cada vez más valorado en la Teoría de los Recursos y Capacidades.

c) Análisis de las fuentes de obtención de la Ventaja Competitiva

Siguiendo los fundamentos explicados en el Capítulo I, analizamos las fuentes de obtención de la ventaja competitiva del Banco Santander y comprobamos si esas fuentes se cumplen para las diferentes unidades de negocio, tal y como se comentó en el apartado a) anterior.

d) Identificación del Grado de Estandarización y de Globalización de la Entidad Financiera

El objetivo de este apartado es valorar el grado de globalización del Banco Santander. Para dar una respuesta más precisa se ha analizado

simultáneamente el grado de presencia geográfica y el control ejercido por el Banco en los distintos mercados en los que opera.

e) Análisis de la Estrategia de Crecimiento del Grupo

En este apartado hacemos referencia a uno de los principales objetivos de este trabajo de investigación, tratando de explicar, de forma sintética, la senda de crecimiento del Grupo y la estrategia de marketing que la sustenta para los próximos años.

1.2.2. Nivel de Negocio

a) Análisis de los productos-mercado estratégicos

Por medio de este análisis tratamos de identificar los productos-mercado más interesantes para la Entidad.

1.2.3. Nivel de Segmentación y Posicionamiento

a) Análisis de los segmentos para las diferentes unidades de negocio

A través de este trabajo analítico tratamos de identificar, para cada una de las unidades de negocio, los segmentos más interesantes para la Entidad. Simultáneamente analizamos de forma genérica el posicionamiento del Banco en cada uno de los segmentos identificados, es decir, el análisis del posicionamiento se realiza a nivel de grupo y no a nivel de producto financiero debido a los altos costes de tiempo que conllevaría.

2. Fuentes de información

Para dar respuesta a los objetivos anteriores se han utilizado tanto fuentes de información primaria como secundaria. Dicha información secundaria ha sido recabada en su mayor parte gracias a mi estancia como becaria en el Banco Santander, periodo durante el cual he tenido acceso a la Intranet corporativa del Banco así como a noticias de última hora sobre la Entidad. De este modo, a través de las fuentes de información secundaria, se ha elaborado el cuestionario a directores de oficina, es decir, la fuente de información primaria.

A continuación, en los siguientes apartados, explicamos con mayor detalle las fuentes de información que han sido utilizadas.

2.1. Fuentes de información secundarias

Entre las fuentes de información secundarias que se han utilizado cabe destacar:

2.1.1. Intranet corporativa

El uso de la Intranet corporativa del Banco, durante mi estancia como becaria, ha permitido obtener abundante información sobre los orígenes de la Entidad, su evolución y sus principales datos económicos y financieros. Por otra parte, esta fuente de información también nos ha permitido conocer los pilares básicos del exitoso modelo de negocio de la Entidad.

2.1.2. Artículos publicados sobre el Banco Santander

Cuadro 2.1.

Artículos publicados sobre el Banco Santander

AUTOR	TÍTULO PUBLICACIÓN	TÍTULO TRABAJO	CONTENIDO
Emilio Botín	Información Comercial Española, ICE: Revista de economía	La experiencia internacional de Santander Central Hispano	Explicación de los procesos de internacionalización de las actividades del grupo
Julio Cerviño Fernández	Universia Business Review	La globalización de las marcas españolas: estrategia internacional e imagen de marca del Santander	Análisis de la proyección, imagen y estrategia internacional de la marca Santander
Pablo Martín Aceña	Universia Business Review	Santander, de local a internacional: 150 años de historia	Resumen de la trayectoria del Banco Santander desde su creación en 1857 hasta el 2007, año en el que cumple su 150 aniversario
Jaime Bonache	Universia Business Review	Los recursos humanos en la internacionalización del Grupo Santander: Objetivos, logros y retos	Análisis de la función de recursos humanos en el proceso de internacionalización del Grupo Santander
Álvaro Cuervo-Cazurra	Universia Business Review	Las distancias en el proceso de internacionalización: el caso del Banco Santander	Argumentación de que la distancia entre el país de origen y el de destino determina la decisión de inversión internacional
José Juan Ruiz	Universia Business Review	Vocación e Identidad iberoamericana: el caso del Santander	Análisis del crecimiento del Banco Santander en Latinoamérica
Juan Rodríguez Inciarte	Universia Business Review	El sector financiero español. 25 años de transformación. Caso SANTANDER	Resumen del proceso de expansión internacional del Banco Santander
Teresa Blanco Hernández	Anuario Jurídico y Económico Escorialense	Banco Santander Central Hispano y Abbey National Bank: ¿El inicio de una nueva era en el sector bancario?	Estudio de la operación de compra de la entidad británica Abbey National Bank por Banco Santander Central Hispano
Rodrigo Echenique Gordillo / Joan-David Grimà Tèrre	Economía Industrial	Rentabilizar las inversiones industriales, estrategia del Santander Central Hispano	Análisis de la contribución de las inversiones industriales al Banco Santander

Lucio Fuentelsaz / Jaime Gómez	Universia Business Review	¿Quiénes son mis rivales? Contacto multimercado y asimetría competitiva en la banca española	Análisis de las relaciones competitivas entre las principales entidades que operan en España desde la perspectiva del Banco Santander
-----------------------------------	------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia.

El uso de todas estas fuentes de información secundaria nos ha permitido realizar una clara radiografía del Grupo Santander, dando respuesta, de este modo, al objetivo explicado en la sección 1.1.

2.2. Fuentes de información primarias

A partir de las fuentes de información secundarias explicadas en los apartados anteriores hemos elaborado una encuesta dirigida a directores de oficina del Banco, es decir, nuestra fuente de información primaria. Con este cuestionario pretendemos dar respuesta a los objetivos planteados en la sección 1.2.

A continuación, procederemos a explicar las distintas preguntas de las que se compone dicho cuestionario. No obstante, la encuesta íntegra ha sido incluida como documento adjunto en el Anexo con el objetivo de poder ser consultada.

2.2.1. Organización de la encuesta

El cuestionario ha sido estructurado en cuatro apartados, cada uno de los cuales se corresponde con los distintos niveles de estrategia.

Además, como hemos indicado anteriormente, se ha hecho mayor hincapié en el Nivel de Dirección Estratégica o Nivel Corporativo debido a la importancia que está cobrando este nivel organizacional en la actualidad.

a) Nivel Corporativo o de Dirección Estratégica

En este primer nivel se analiza la composición del Grupo Financiero. La información obtenida en dicho nivel nos ha servido como complemento a la información de carácter descriptivo que habíamos recabado y, al mismo tiempo, ha permitido precisar la estrategia que se lleva a cabo en cada una de las divisiones de negocio. Con el objetivo de recoger esta información, hemos incluido en el cuestionario la pregunta número uno.

Por otro lado, la pregunta número dos permite analizar los valores y la cultura organizativa del Grupo. En esta pregunta se han citado diferentes valores que puede poseer el Grupo con el objetivo de que los directores de oficina marcasen su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala tipo Lickert de 7 puntos. Para la elaboración de esta pregunta hemos recurrido a algunas de las fuentes de información secundarias comentadas anteriormente.

El siguiente bloque de preguntas dentro de este primer nivel se centra en analizar la fuente de ventaja competitiva y el grado de internacionalización del Grupo. Para conocer y medir la fuente de ventaja competitiva utilizamos los fundamentos explicados por Porter (1998) que hacen referencia a la forma de obtención de la ventaja (por el lado de los costes o debido a la diferenciación) y al alcance (todo o parte del mercado). Se encuentran, también en este bloque, preguntas sobre la estandarización o adaptación de los productos y servicios con los que compite el Grupo en el extranjero, así como una pregunta sobre el grado de globalización. Esta última, fue

complementada con otra cuestión en la que se utilizaron los criterios expuestos por Treadgold (1990), la presencia geográfica y el grado de control.

Finalmente, analizamos uno de los aspectos más interesantes de este primer nivel, la estrategia de crecimiento. Para ello, recurrimos a los fundamentos explicados en el Capítulo I y utilizamos la Matriz de Producto-Mercado en la que se recogen todas las opciones posibles de crecimiento: intensivo, diversificado e integrado.

b) Nivel de Negocio

La pregunta número ocho ha permitido analizar los distintos niveles de negocio con los que cuenta el Grupo. No obstante, se trata de una información muy concreta, no siendo posible recoger toda la información existente para el conjunto de unidades de negocio debido a los altos costes de tiempo que acarrearía. Por tanto, las unidades objeto de análisis en esta pregunta se han concretado en cuatro: Banca Doméstica (en la que se incluye la Banca Personal), Banca de Empresas, Banca Privada y, finalmente, Banca Electrónica.

c) Nivel de Segmentación y Posicionamiento

Para analizar el segmento o el producto que los diferentes segmentos demandan en cada una de las unidades de negocio, se ha utilizado también la pregunta número ocho. En este caso, el análisis del producto o servicio más demandado para cada segmento sólo se ha podido realizar para el negocio de Banca Privada (Banif) y de Banca Electrónica (Openbank).

d) Nivel Funcional

Como hemos comentado con anterioridad, no se ha podido analizar este último nivel organizacional. El tiempo y los costes necesarios para ello sobrepasarían los objetivos de esta tesis de master. El análisis de este nivel organizacional requiere proponer, para los segmentos más atractivos, el producto financiero a ofertar, su interés y/o comisiones, los canales de distribución y de promoción bancaria necesarios para que el público objetivo dispusiera de él, etc. Asimismo, se precisaría un análisis del benchmarking para identificar el producto que, para ese segmento, es líder del mercado.

3. Trabajo de campo

3.1. Población y muestra

La población objeto de estudio han sido los directores de las sucursales del Banco Santander. La muestra, por razones de proximidad, ha sido la Comunidad Autónoma de Galicia, no obstante, se ha enviado también la encuesta a la responsable de RRHH del Banco Santander en Boadilla del Monte (Madrid).

El método de recogida de información ha consistido en una entrevista personal y el trabajo de campo ha sido realizado entre el 1 de junio y el 20 de julio de este año 2010. Dicho trabajo de campo ha sido realizado íntegramente por la autora de esta tesis de master en coordinación con su director.

En el momento de realización de las entrevistas, ante cualquier duda del encuestado, fueron aclaradas sus objeciones o inquietudes. Al final de la

encuesta, se recogieron las preguntas relativas a las características y dimensiones del Banco, así como al volumen de negocio y a sus ratios financieros. No obstante, no ha sido necesario recoger dicha información por parte de las personas encuestadas ya que esa información ha podido ser consultada en los estados financieros y cuentas anuales de la propia entidad.

3.2. Recogida de datos

Los datos obtenidos han sido recogidos en una tabla Excel de acuerdo a la codificación que figura en el Cuadro 2.2.

Las filas de la tabla que recoge los resultados de las encuestas se corresponden con cada uno de los cuestionarios realizados, mientras que las columnas hacen referencia a las variables incluidas en el cuestionario.

Para cada uno de los resultados se introdujo en la celda correspondiente el código alfanumérico que hacía referencia a la respuesta aportada por el encuestado. En el caso de preguntas de respuesta múltiple, cada una de las categorías de respuesta era una variable a contestar.

Una vez introducidos los códigos, se procedió a la depuración de la base de datos, es decir, a asegurarse de que no había ningún dato missing y de que todas las celdas contenían los códigos previamente establecidos.

Finalmente, se procedió a realizar el análisis de datos que será explicado en el siguiente apartado.

Cuadro 2.2.
Variables, etiquetas, descripción y códigos del cuestionario

VARIABLES	ETIQUETAS	DESCRIPCIÓN	CÓDIGOS
División o Unidad de Negocio	UNE	Divisiones o Unidades de Negocio	1. Banca Corporativa
			2. Banca Domestica
			3. Banca Privada
			4. Banca de Empresas
			5. Banca Comercial
			6. Banca Electrónica
			7. Banca Institucional
Valores y Cultura Organizativa	Cult_org1/ Cult_org2/ Cult_org3/ Cult_org4/ Cult_org5/Cult_org6/ Cult_org7/Cult_org8/ Cult_org9	Innovación/Liderazgo/ Fortaleza financiera/ Dinamismo/RSC/ Visión comercial/Orientación al cliente/ Desarrollo profesional/Ética profesional	1. Totalmente en desacuerdo
			2. Bastante en desacuerdo
			3. Algo en desacuerdo
			4. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
			5. Algo de acuerdo
			6. Bastante de acuerdo
			7. Totalmente de acuerdo
Ventaja Competitiva	Ventaja	Ventaja	1. Coste
			2. Diferenciación
	Enfoque	Enfoque o alcance	1. Parte del mercado
			2. Todo el mercado
Grado de adaptación	Internac_pto	Estandarización vs. Adaptación	1. Estandarizar
			2. Adaptar
Grado de globalización	Internac_pto2	Globalización vs. Mercados locales	1. Global
			2. Local
Prioridad de los mercados	Internac_pto3	Concentración vs. Diversificación	1. Concentración
			2. Diversificación
Grado de internacionalización	Presen_geo	Presencia geográfica	1. Internacionalización concentrada
			2. Internacionalización dispersa
			3. Multinacional
			4. Global
	Control	Control de operaciones	1. Costes altos
			2. Costes medios
			3. Costes bajos
Estrategias de crecimiento	Pentrac_1/Pentrac_2/ Pentrac_3/Pentrac_4/ Pentrac_5/DesPto_1/ DesPto_2/Desato_3/ Des_mercado1/ Des_ mercado2/ Des_ mercado3/ Des_ mercado4/Diversif_1/ Diversif_2/ Diversif_3/ Estr_crec_integr1/ Estr_crec_integr2/ Estr_crec_integr3/ Estr_crec_integr4	Incremento uso serv./Elim. comisiones/ Mejora calidad serv./Aumento nº sucurs./Campañas captación/Lanzamiento nuevos prod./Lanzam. nuevos serv./Otros/ Búsq. nuevos consum. o segmentos/ Búsq. nuevos mcdos geogr./ Búsq. nuevos canales distr./ Otros/ Nuevos neg./ Nuevas act.fin./ Otros/ Adquis./ Fusión/ Alianza/Otros	1. Sí
			2. No

Banca Doméstica Particulares	Dom_seg1_atrac	Atractivo segmento particulares Banca Doméstica	1. Alto
			2. Medio
			3. Bajo
	Dom_seg1_comp	Fortaleza competitiva segmento particulares Banca Doméstica	1. Fuerte
			2. Media
			3. Débil
Banca Doméstica Jóvenes	Dom_seg2_atrac	Atractivo segmento jóvenes de Banca Doméstica	ÍDEM
	Dom_seg2_comp	Fortaleza competitiva segmento jóvenes Banca Doméstica	
Banca Doméstica Universitarios	Dom_seg3_atrac	Atractivo segmento universitarios Banca Doméstica	ÍDEM
	Dom_seg3_comp	Fortaleza competitiva segmento universitarios Banca Doméstica	
Banca Doméstica Inmigrantes	Dom_seg4_atrac	Atractivo segmento inmigrantes Banca Doméstica	ÍDEM
	Dom_seg4_comp	Fortaleza competitiva segmento inmigrantes Banca Doméstica	
Banca Doméstica Euro-residentes	Dom_seg5_atrac	Atractivo segmento euro-residentes Banca Doméstica	ÍDEM
	Dom_seg5_comp	Fortaleza competitiva segmento euro-residentes Banca Doméstica	
Banca Doméstica Adinerados	Dom_seg6_atrac	Atractivo segmento adinerados Banca Doméstica	ÍDEM
	Dom_seg6_comp	Fortaleza competitiva segmento adinerados Banca Doméstica	
Banca Doméstica Personas Mayores	Dom_seg7_atrac	Atractivo segmento personas mayores Banca Doméstica	ÍDEM
	Dom_seg7_comp	Fortaleza competitiva segmento personas mayores Banca Doméstica	
Banca de Empresas PYMES	Emp_seg1_atrac	Atractivo segmento PYMES Banca Empresas	1. Alto
			2. Medio
			3. Bajo
	Emp_seg1_comp	Fortaleza competitiva segmento PYMES Banca Empresas	9. No sabe/ no contesta
			1. Fuerte
			2. Media
Banca de Empresas Autónomos	Emp_seg2_atrac	Atractivo segmento autónomos Banca Empresas	ÍDEM
	Emp_seg2_comp	Fortaleza competitiva segmento autónomos Banca Empresas	
Banca de Empresas Microempresas	Emp_seg3_atrac	Atractivo segmento microempresas Banca Empresas	ÍDEM
	Emp_seg3_comp	Fortaleza competitiva segmento microempresas Banca Empresas	
Banca de Empresas GRANDES EMPRESAS	Emp_seg4_atrac	Atractivo segmento GRANDES EMPRESAS Banca Empresas	ÍDEM
	Emp_seg4_comp	Fortaleza competitiva segmento GRANDES EMPR. Banca Empresas	

Banca Electrónica Depósitos	Elec_seg1_atrac	Atractivo segmento de depósitos Banca Electrónica	1. Alto
			2. Medio
			3. Bajo
	Elec_seg1_comp	Fortaleza competitiva segmento de depósitos Banca Electrónica	1. Fuerte
			2. Media
			3. Débil
Banca Electrónica Préstamos	Elec_seg2_atrac	Atractivo segmento préstamos Banca Electrónica	ÍDEM
	Elec_seg2_comp	Fortaleza competitiva segmento préstamos Banca Electrónica	
Banca Electrónica Hipotecas	Elec_seg3_atrac	Atractivo segmento hipotecas Banca Electrónica	ÍDEM
	Elec_seg3_comp	Fortaleza competitiva segmento hipotecas Banca Electrónica	
Banca Privada Depósitos	Priv_seg1_atrac	Atractivo en segmento de depósitos Banca Privada	ÍDEM
	Priv_seg1_comp	Fortaleza competitiva en segmento de depósitos Banca Privada	
Banca Privada Gestión de Patrimonios	Priv_seg2_atrac	Atractivo en segmento de gestión de patrimonios Banca Privada	ÍDEM
	Priv_seg2_comp	Fortaleza competitiva en segmento de gestión de patrimonios Banca Privada	
Banca Privada Grandes Cuentas	Priv_seg3_atrac	Atractivo en segmento de grandes cuentas Banca Privada	ÍDEM
	Priv_seg3_comp	Fortaleza competitiva en segmento de grandes cuentas Banca Privada	
Activos tangibles	Tangible1/Tangible2/Tangible3/	Recursos financieros/ Instalaciones propiedad de la empresa/ Equipos informáticos	1. Ninguna
			2. Poca
			3. Indiferente
			4. Bastante
			5. Mucha
Activos intangibles	Intangible1/Intangible2/Intangible3/Intangible4/Intangible5/Intangible6/Intangible7/Intangible8	Talento de los RRHH/ Serv. añadidos ofrecidos a clientes/ Know-how/ Software/Marca comercial/ Imagen de marca UNE's/ Confianza en agentes inversores/ Habilidades directivas de los RRHH	ÍDEM
Estrategia de marca en los mercados internacionales	Marca_ind	Marca individual contribuye a internacionalización	1. Sí
			2. No
	Marca_corp	Marca corporativa contribuye a internacionalización	1. Sí
			2. No

Fuente: Elaboración propia.

4. Análisis de datos

Con el objetivo de analizar los datos obtenidos se realizó una tabulación, es decir, se estableció cuáles eran las variables y tablas a utilizar para dar

respuesta a cada uno de los objetivos de la tesis master. La tabulación, por tanto, consistió en identificar las variables que se iban a utilizar o que se iban a cruzar para dar respuesta a los objetivos planteados.

Para proceder a analizar los datos se utilizaron estadísticos básicos como la media aritmética y la desviación típica. Además, también hemos utilizado el recuento de frecuencias, tanto en términos absolutos como en términos relativos, haciendo uso, en este último caso, de los porcentajes. Un resumen de la tabulación puede verse en la siguiente tabla.

Cuadro 2.3.
Plan de tabulación y análisis de datos

VARIABLES	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	ESTADÍSTICOS
División o Unidad de Negocio	Identificación de la Unidad de Negocio	Divisiones o Unidades de Negocio	Pregunta de Clasificación
Valores y Cultura Organizativa	Identificación y análisis de los Valores y Cultura Organizativa	Innovación/ Liderazgo/ Fortaleza financiera/ Dinamismo/ RSC/ Visión comercial/ Orientación al cliente/ Desarrollo profesional/ Ética profesional	Tabla de Frecuencias y Porcentajes
Ventaja Competitiva	Identificar la fuente de Ventaja Competitiva	Ventaja	Tabulación Cruzada entre ambas variables
		Enfoque o alcance	
Grado de adaptación	Identificar la decisión de estandarización/adaptación	Estandarización vs. Adaptación	Tabla de Frecuencias y Porcentajes
Grado de globalización	Identificar la decisión de implantar un modelo global/adaptado	Globalización vs. Mercados locales	Tabla de Frecuencias y Porcentajes
Prioridad de los mercados	Identificar objetivo de presencia geográfica	Concentración vs. Diversificación	Tabla de Frecuencias y Porcentajes
Grado de internacionalización	Analizar el grado de internacionalización	Presencia geográfica	Tabulación Cruzada entre ambas variables
		Control de operaciones	
Estrategias de crecimiento	Analizar la Estrategia de Crecimiento del Grupo	Incremento uso serv./ Incremento cuota mediante elimin. comisiones/ Incremento cuota gracias a mejora calidad del serv./ Aumento nº sucurs./ Campañas captación/ Lanzamiento nuevos prod./ Lanzamiento nuevos serv./ Otros/ Búsq. nuevos consumidores o segment./ Búsq. nuevos mcdos geográf./ Búsq. nuevos canales de distrib./ Otros/ Nuevos negocios/ Nuevas act. fin./ Otros/ Adquisición/ Fusión/ Alianza/ Otros	Tabla de Frecuencias y Porcentajes

Banca Doméstica Particulares/ Banca Doméstica Jóvenes/ Banca Doméstica Universitarios/ Banca Doméstica Inmigrantes/ Banca Doméstica Euroresidentes/ Banca Doméstica Adinerados/ Banca Doméstica Personas Mayores/ Banca de Empresas PYMES/ Banca de Empresas Autónomos/ Banca de Empresas Microempresas/ Banca de Empresas GRANDES EMPRESAS/ Banca Electrónica Depósitos/ Banca Electrónica Préstamos/ Banca Electrónica Hipotecas/ Banca Privada Depósitos/ Banca Privada Gestión de Patrimonios/ Banca Privada Grandes Cuentas	Analizar los productos-mercado estratégicos (Nivel de Negocio) y los segmentos y productos más demandados (Nivel de Segmentación)	Atractivo y Fortaleza competitiva del segmento	Tabulación Cruzada entre ambas variables
Activos tangibles	Analizar el grado de influencia de los activos en la competitividad de la Entidad	Recursos financieros/ Instalaciones propiedad de la empresa/ Equipos informáticos	Tabla de Frecuencias y Porcentajes
Activos intangibles	Analizar el grado de influencia de los activos en la competitividad de la Entidad	Talento de los recursos humanos/ Servicios añadidos ofrecidos a los clientes/ Know-how/ Tecnología y programas informáticos/ Nombre o marca comercial del grupo empresarial/ Imagen de marca de las diferentes UNE's/ Confianza en los agentes inversores/ Habilidades directivas de los RRHH	Tabla de Frecuencias y Porcentajes
Estrategia de marca en los mercados internacionales	Análisis de la Estrategia de marca en los mercados internacionales	Marca individual contribuye a internacionalización	Tabla de Frecuencias y Porcentajes
		Marca corporativa contribuye a internacionalización	

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

Una vez se ha explicado la metodología utilizada, pasamos a comentar los resultados obtenidos.

En primer lugar, expondremos una radiografía comercial y financiera del Grupo Santander en la que se incluyen sus diferentes unidades de negocio, concepto ya explicado en el Capítulo I. Posteriormente, procederemos a describir los resultados relativos al Nivel Corporativo, de Negocio y al Nivel de Segmentación y Posicionamiento. Dichos resultados han sido extraídos de las encuestas realizadas a directores de oficina del Grupo.

1. Análisis descriptivo del Grupo Santander

Tal y como se puso de manifiesto en la introducción y, más al detalle, en el Capítulo II, procedemos a describir los principales datos económicos, ratios financieros y aspectos organizativos y comerciales del Grupo. Para dar respuesta a este objetivo nos hemos fundamentado en fuentes internas del Banco, en literatura previa, así como en información de carácter cualitativo suministrado por los propios directores de oficina. Esta información nos permitirá ver una panorámica general de la evolución del Grupo y también visualizar y comprender los principales aspectos de la estrategia del Banco Santander. Asimismo, nos permitirá comprender a la perfección la dotación de recursos humanos, organizativos, tecnológicos y comerciales con que cuenta el Banco.

1.1. Descripción de los principales datos económicos y ratios financieros del Grupo Santander

Antes de proceder a la exposición de los principales datos económicos y financieros del Grupo realizamos una pequeña introducción o presentación del mismo.

1.1.1. Presentación del Grupo Santander

Con más de 150 años de historia, el Grupo Santander ha pasado de ser un pequeño banco local en el norte de España a convertirse en uno de los mayores grupos financieros del mundo. Además, su evolución lo ha llevado a estar presente, de manera destacada, en diversos países tanto de Europa como de América.

En Europa, Grupo Santander mantiene una importante presencia en España, Alemania, Reino Unido, Italia y Portugal mientras que en América el Grupo está presente en Brasil, Venezuela, Colombia, Uruguay, México, Puerto Rico, Perú, Chile, Estados Unidos y Argentina.

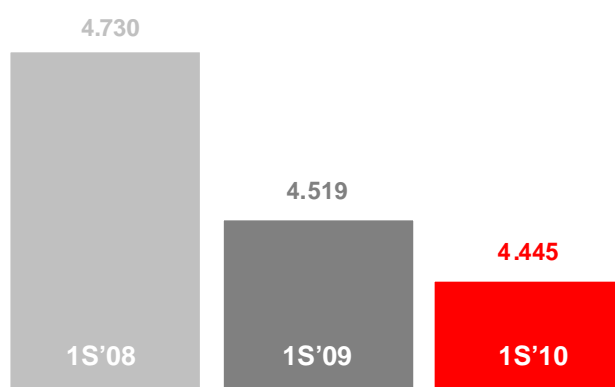
Finalmente y, para poner fin a esta parte introductoria, cabe mencionar que el Grupo Santander adquiere protagonismo a través de la banca comercial, negocio al que se atribuye aproximadamente el 75 % del beneficio ordinario. Además, entre los principales datos que muestran las fortalezas del Grupo se deben destacar sus más de 90 millones de clientes y sus más de 14.000 oficinas (incluyendo Sovereign) con más de 170.000 empleados.

1.1.2. Principales datos económicos y financieros

Tal y como se explica a continuación, Grupo Santander ha obtenido unos buenos resultados tanto económicos como financieros en el primer semestre del año 2010, mostrando, de este modo, su capacidad para obtener beneficios

recurrentes en un entorno complejo. Así, el beneficio atribuido del Grupo para el segundo trimestre ascendió a 2.230 millones de euros, equivalentes a un BPA de 0,2574 euros, en línea con los obtenidos en el primer trimestre de 2010.

Para el primer semestre de 2010 el grupo obtuvo un beneficio de 4.445 millones de euros, representando una disminución del 1,6 % sobre el primer semestre de 2009 y un aumento del 0,5 % sobre el segundo.



**Figura 3.1. Beneficio atribuido
(Millones de euros)**

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Financiero Anual 2009 del Grupo Santander.

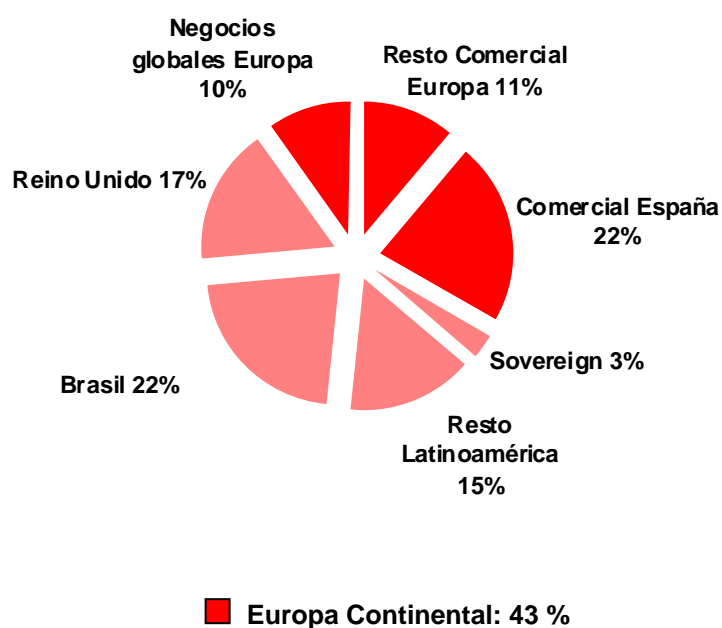


Figura 3.2. Diversificación del beneficio atribuido 1S'10 (%)

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Financiero Anual 2009 del Grupo Santander.

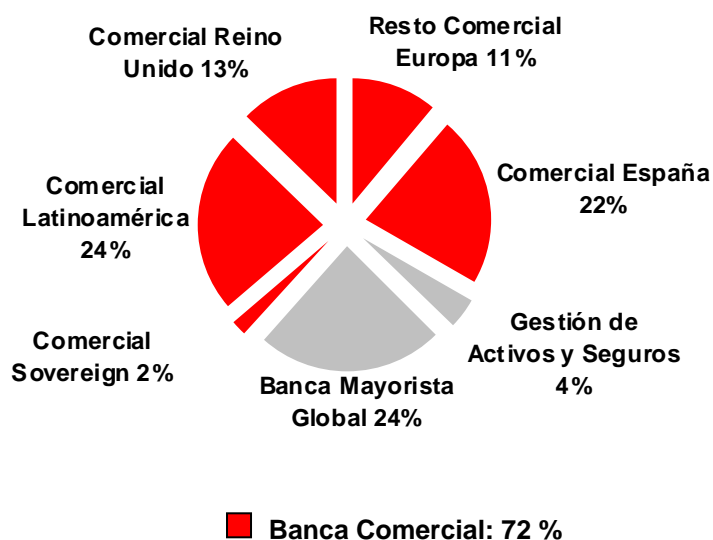
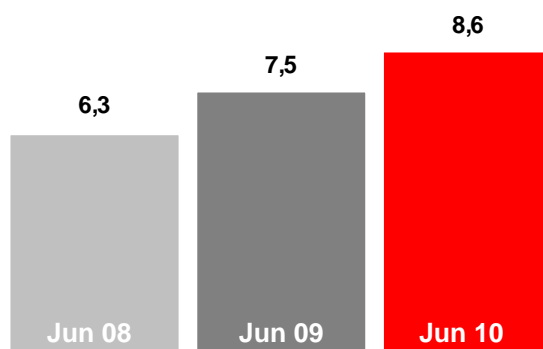


Figura 3.3. Distribución del beneficio atribuido por segmentos de negocio operativos 1S'10 (%)

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Financiero Anual 2009 del Grupo Santander.

En cuanto a la fortaleza del balance, el Grupo muestra unos sólidos ratios de capital, cerrando junio con un Core capital del 8,6 % y un ratio BIS del 13,5 %. Al mismo tiempo, el Grupo se mostró como un fuerte foco de captación de recursos, aumentando los depósitos en 88.324 millones de euros, de los cuales 29.781 millones se corresponden con el aumento en España.



**Figura 3.4. Core capital
(%)**

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Financiero Anual 2009 del Grupo Santander.

Los ratios de morosidad y cobertura del Grupo se sitúan en el 3,37 % y 73 % respectivamente, excelentes si realizamos una comparativa internacional. Además, en España la morosidad es del 3,71 %, lo que se convierte en un dato positivo si se compara con el resto del mercado ya que la tasa media de morosidad para los bancos y cajas se situaba en el 5,47 % en mayo de 2009.

Por otro lado, la agencia Standard & Poor 's confirmó la calificación de deuda a largo plazo del Grupo como AA, lo que lo sitúa como uno de los cuatro grupos bancarios internacionales con rating AA o superior con las tres principales agencias.

Además, las pruebas de resistencia realizadas por el Comité Europeo de Supervisores Bancarios y por el Banco de España ponen de manifiesto que, incluso en un escenario económico adverso, en 2011 Grupo Santander

continuaría dando beneficios, pagando dividendos y seguiría generando capital, manteniendo el Tier I del 10 % de cierre de 2009, frente al 6 % mínimo requerido.

Entre los hechos significativos para el Grupo en este año 2010 destacan:

- El acuerdo con Bank of America para la adquisición de la participación del 24,9 % que esta última entidad posee en Banco Santander México. Tras la operación, la participación de Santander se elevará al 99,9 %.
- El acuerdo con Skandinaviska Enskilda Banken (SEB Group) para la adquisición por parte de su filial Santander Consumer Bank AG del negocio de banca comercial de SEB en Alemania.
- La oferta lanzada por Administración de Bancos Latinoamericanos Santander S.L. (Ablasa), filial 100 % del Santander, por la parte del capital de Santander Bancorp (Puerto Rico) que no controlaba. Tras la oferta, Ablasa ha pasado a ser titular del 98,4 % del total de acciones de Santander Bancorp.

1.2. Análisis y descripción de los principales aspectos organizativos, estratégicos y comerciales del Grupo Santander

El aspecto más importante a destacar, a la hora de referirnos a los criterios organizativos del Grupo, es la estructuración de su actividad en un conjunto de Áreas Geográficas y de Divisiones de Apoyo.

1.2.1. Áreas Geográficas

a) Europa Continental

A la hora de referirnos a la posición mantenida por el Grupo en Europa debemos destacar que Santander se sitúa como líder en banca comercial y en banca privada en España, como el primer banco por beneficios en Portugal y como líder en financiación al consumo en Alemania y otros países europeos. Además, en Europa Continental cuenta con negocios de banca mayorista y gestión de activos y seguros. Todos estos datos han hecho que Santander fuese nombrado por Euromoney y por The Banker como mejor Banco en 2009 de Europa Continental.

A continuación, en el siguiente cuadro, se muestran los negocios que el Grupo mantiene en continente europeo.

Cuadro 3.1.
Negocios del Grupo en Europa

				
Cientes (millones)	8,9	2,5	13,2	1,9
Oficinas (número)	2.934	1.773	311	763
Empleados (número)	19.064	9.727	9.362	6.294
Bº atribuido (millones de €)	2.012	738	632	531

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Actividades 2009 del Grupo Santander.

b) Reino Unido

En cuanto al negocio del Grupo en Reino Unido debemos destacar que las operaciones de banca minorista son realizadas a través de tres redes comerciales: Abbey, que cuenta con 720 oficinas y forma parte del Grupo desde 2004, Bradford & Bingley (325 oficinas) y Alliance & Leicester (277 oficinas). Estos dos últimos negocios fueron adquiridos a finales del 2008.

Cuadro 3.2.
Negocios del Grupo en Reino Unido

	
Clientes (millones)	25,6
Oficinas (número)	1.322
Empleados (número)	22.949
Beneficio atribuido (millones de €)	1.726

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Actividades 2009 del Grupo Santander.

c) Latinoamérica

El negocio mantenido por el Grupo en Latinoamérica es fundamental en su estrategia global. La región, en la que el Santander tiene un 10 % de la cuota del mercado, genera más de un tercio del beneficio atribuido al grupo. A continuación se muestra un cuadro resumen de las principales magnitudes representativas del negocio del Grupo en Latinoamérica.

Cuadro 3.3.
Negocios del Grupo en Latinoamérica

	Clientes (millones)	Oficinas (número)	Empleados (número)	Beneficio atribuido (millones de €)
Brasil	22,4	3.593	50.961	2.167
México	8,7	1.093	12.466	495
Chile	3,2	498	11.751	563
Argentina	2,0	298	5.780	226
Uruguay	0,3	42	815	51
Colombia	0,4	77	1.330	33
Puerto Rico	0,5	130	1.809	33
Perú	0,1	1	33	4
Total Latinoamérica	37,7	5.745	85.974	3.833

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Actividades 2009 del Grupo Santander.

d) Estados Unidos

A la hora de describir el negocio del Grupo en Estados Unidos se hace necesario hacer referencia al Sovereign ya que, por medio de su adquisición, Santander consiguió posicionarse en el negocio de la banca comercial estadounidense. La inversión de Banco Santander en Sovereign se remonta a 2006, cuando el Banco adquirió una participación del 25 % en dicha entidad. Posteriormente, en enero de 2009, Banco Santander completó la operación adquiriendo la totalidad del Sovereign Bank.

A continuación, en el siguiente cuadro, se exponen las principales magnitudes que definen las actividades del Grupo Santander en Estados Unidos.

Cuadro 3.4.
Negocio del Grupo en Estados Unidos

	Estados Unidos – Sovereign
Cientes (millones)	1,7
Oficinas (número)	722
Empleados (número)	8.847
Beneficio atribuido (millones de €)	(25)

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Actividades 2009 del Grupo Santander.

e) Negocios Globales

Santander cuenta además con una serie de negocios globales que operan de forma integrada con las franquicias comerciales locales. Dichos negocios serán explicados con mayor detalle en los siguientes apartados.

- **Banca Mayorista Global:** Con este negocio, Santander desarrolla un modelo de banca comercial que ofrece productos y servicios destinados a satisfacer las necesidades financieras de grandes corporaciones e inversores institucionales en 17 países del mundo.

- **Gestión de Activos:** Santander Asset Management ofrece una amplia gama de productos de ahorro e inversión que se distribuyen de forma global por todas las redes comerciales del Grupo.
- **Banca Privada Global:** En este negocio se incluyen las entidades especializadas en la gestión y el asesoramiento integral para clientes de alta renta. Dentro de este negocio y, en España, se situaría Banif.
- **Seguros:** Santander Insurance se centra en la cobertura de riesgos y en los seguros de ahorro. Estos productos son distribuidos a través de las redes comerciales de los países donde el Grupo está presente y también mediante sus propios canales de venta.
- **Medios de Pago:** Santander Cards es la división del Grupo Santander que gestiona de forma global el negocio de medios de pago y, por tanto, se encarga de la emisión de tarjetas de crédito y débito así como de proveer terminales en punto de venta (TPVs) para comercios.

1.2.2. Divisiones de Apoyo

A continuación, describimos de manera sintética cada una de las divisiones de apoyo con las que cuenta el Grupo.

- **Auditoría Interna:** El objetivo de esta división es verificar la existencia y suficiencia de controles y procedimientos para evaluar y mitigar los riesgos del Grupo.

- **Comunicación y Estudios:** Esta división es la responsable de la publicidad e Identidad Corporativa, de la política de marca, de la RSC y de las relaciones institucionales del Grupo.
- **Gestión Financiera y Relaciones con Inversores:** Entre sus funciones se encuentran la elaboración de información financiera pública, el análisis de la competencia y la colaboración en el desarrollo de las estrategias corporativas.
- **Intervención y Control de Gestión:** Esta división se encarga de elaborar la información contable del Banco Matriz y del Grupo Consolidado, de gestionar la relación institucional con el Banco de España y de desarrollar la normativa de los nuevos productos.
- **Medios y Costes:** Su función es gestionar los recursos humanos y materiales necesarios para el desarrollo de las funciones del resto de divisiones del Grupo. Para ello, garantiza un adecuado soporte operativo y de infraestructuras y diseña e implanta políticas que aseguran la mejora continua de la eficiencia y de la productividad.
- **Riesgos:** En esta división se desarrollan e implantan las estrategias corporativas de riesgos a fin de controlar los posibles impactos de la actividad económica en el balance del Grupo.
- **Secretaría General y del Consejo:** Presta asesoramiento jurídico y fiscal a todas las divisiones y garantiza el cumplimiento normativo y de los sistemas de prevención de blanqueo de capitales. Además, desarrolla la función de atención a clientes y accionistas y se encarga de la gestión global de las marcas del Grupo.
- **Tecnología:** El CIO (Chief Information Officer) es el responsable del desarrollo de la estrategia corporativa de tecnología del Grupo. Entre sus funciones destacan tanto la implantación del Modelo Corporativo de

Gestión Tecnológica como la gestión del presupuesto global de tecnología.

Cuadro 3.5.
Cuadro resumen de Áreas Geográficas, Negocios Globales y
Divisiones de Apoyo del Grupo

		Clientes (millones)	Oficinas (número)	Empleados (número)	Beneficio atribuido (millones €)	
ÁREAS GEOGRÁFICAS	EUROPA CONTINENTAL		26,5	5.781	44.447	3.913
	REINO UNIDO		25,6	1.322	22.949	1.726
	LATINOAMÉRICA	BRASIL	22,4	3.593	50.961	2.167
		MÉXICO	8,7	1.093	12.466	495
		CHILE	3,2	498	11.751	563
		ARGENTINA	2,0	298	5.780	226
		URUGUAY	0,3	42	815	51
		COLOMBIA	0,4	77	1.330	33
		PUERTO RICO	0,5	130	1.809	33
		PERÚ	0,1	1	33	4
TOTAL LATINOAMÉRICA		37,7	5.745	85.974	3.833	
ESTADOS UNIDOS		1,7	722	8.847	(25)	
NEGOCIOS GLOBALES	BANCA MAYORISTA GLOBAL					
	GESTIÓN DE ACTIVOS					
	BANCA PRIVADA GLOBAL					
	SEGUROS					
	MEDIOS DE PAGO					
DIVISIONES DE APOYO	AUDITORÍA INTERNA					
	COMUNICACIÓN Y ESTUDIOS					
	GESTIÓN FINANCIERA Y RELACIONES CON INVERSORES					
	INTERVENCIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN					
	MEDIOS Y COSTES					
	RIESGOS					
	SECRETARÍA GENERAL Y DEL CONSEJO					
	TECNOLOGÍA					

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la estrategia del Grupo para los próximos años y, teniendo en cuenta la reciente crisis económica y financiera, los objetivos consistirán en asegurar la máxima rentabilidad para los accionistas y los mejores productos y servicios para los clientes manteniendo, en todo momento, la fortaleza financiera. Al mismo tiempo, el Grupo se plantea continuar contribuyendo al crecimiento económico y seguir reforzando su compromiso con la sociedad en los países en los que está presente.

Una vez descritos los principales aspectos financieros, organizativos, comerciales y estratégicos del Grupo, daremos respuesta, en el siguiente apartado, a los objetivos planteados para cada uno de los niveles de estrategia que se ha descrito en el Capítulo I. Como ya se ha comentado, haremos un mayor énfasis en el Nivel Corporativo, donde se quiere dar respuesta a los valores y cultura organizativa del grupo financiero así como a su estrategia genérica y de crecimiento.

2. Análisis de las Estrategias de Marketing: Dirección Estratégica y Nivel Corporativo

La importancia que adquiere este nivel de estrategia desde el punto de vista de los recursos ha sido el principal motivo de que dicho nivel se convirtiese en uno de los principales focos de atención en esta tesis de master. Respecto a este nivel se planteó dar respuesta a los valores y a la cultura organizativa del Grupo, a la fuente de ventaja competitiva, al grado de internacionalización y a las decisiones de estandarización o adaptación. A continuación sintetizamos los principales resultados.

2.1. Análisis de los Valores y de la Cultura Organizativa

Tal y como ya se ha comentado a lo largo de esta tesis de master, uno de los objetivos planteados consiste en conocer cuáles son los valores fundamentales sobre los que se fundamenta la organización del Grupo, aspecto cada vez más valorado en la Teoría de los Recursos y Capacidades. En el caso del Grupo Santander, como se puede ver en la Figura 3.5., destacan los valores de liderazgo (6,63), fortaleza financiera (6,81), dinamismo (6,36) y visión comercial (6,27). Estos datos corroboran la radiografía comercial y financiera realizada anteriormente al destacar la posición de liderazgo del Grupo en la banca española y europea.

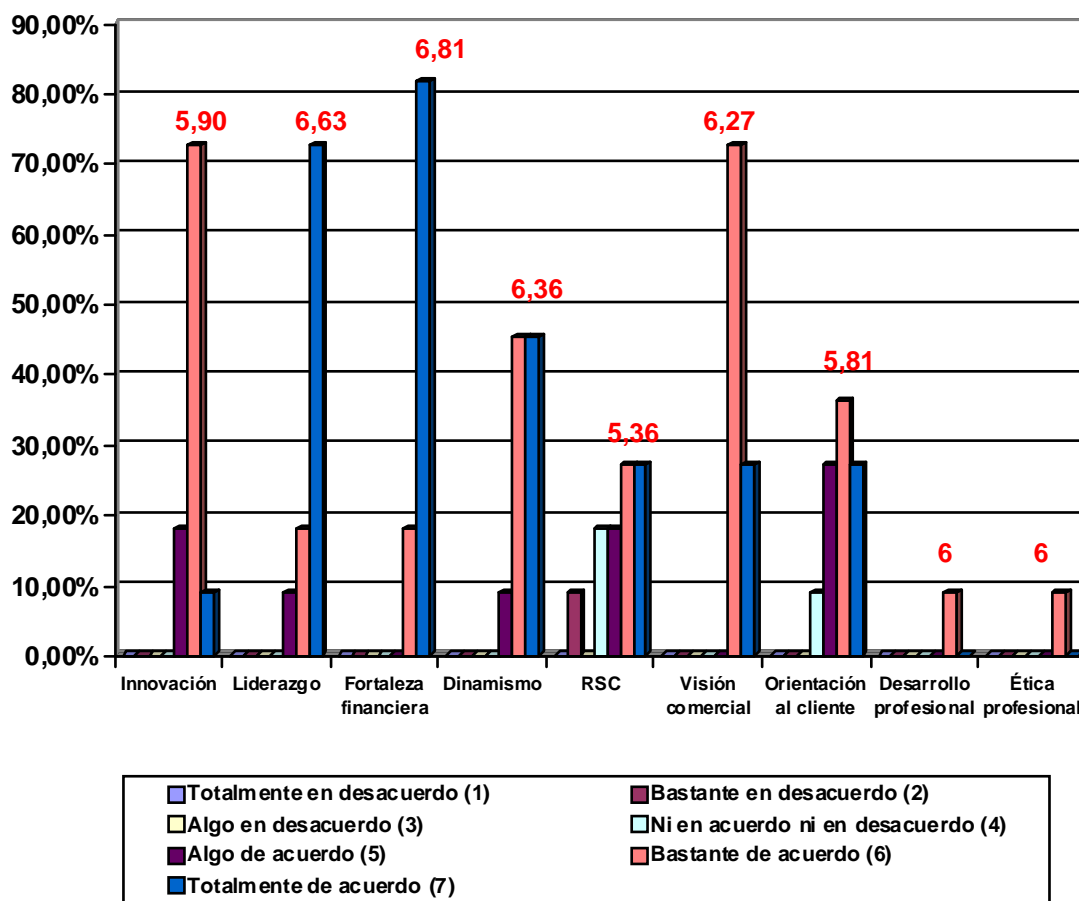


Figura 3.5. Unidades o Divisiones de Negocio del Grupo en España

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario a directores de oficina (2010).

2.2. Análisis de la fuente de obtención de la ventaja competitiva

Siguiendo los fundamentos explicados en el Capítulo I, se analiza la fuente de obtención de la ventaja competitiva del Grupo. Como era de preveer, las observaciones se concentran mayoritariamente en la opción estratégica de diferenciación. Además, un dato realmente interesante que se puede desprender del cuestionario, es que la mayoría de los directores encuestados perciben dicha diferenciación como una ventaja del Grupo para todo el mercado (Ver Cuadro 3.6.).

**Cuadro 3.6. Fuente de ventaja competitiva identificada por los directivos
(n= 40)**

		VENTAJA			
		%	Coste	%	Diferenciación
ENFOQUE	Todo	-	Liderazgo en coste para todo el mercado	63,63 %	Diferenciación para todo el mercado
	Segmento	-	Liderazgo en coste en segmentos	36,36 %	Diferenciación en segmentos

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario a directores de oficina (2010).

2.3. Nivel Corporativo e Internacionalización del Grupo

El objetivo en este apartado es identificar el grado de estandarización y de globalización del Grupo Santander. Para dar una respuesta más precisa se ha analizado simultáneamente el grado de presencia geográfica y el control ejercido por el Grupo en los distintos mercados en los que opera (Ver Cuadro 3.7.).

Además, en la figura 3.6. podemos observar que la mayoría de los directores encuestados (90,90 %) están de acuerdo a la hora de afirmar que el Grupo Santander responde a las diferencias nacionales adaptando los productos y servicios añadidos a las características de cada uno de los mercados extranjeros en los que opera.

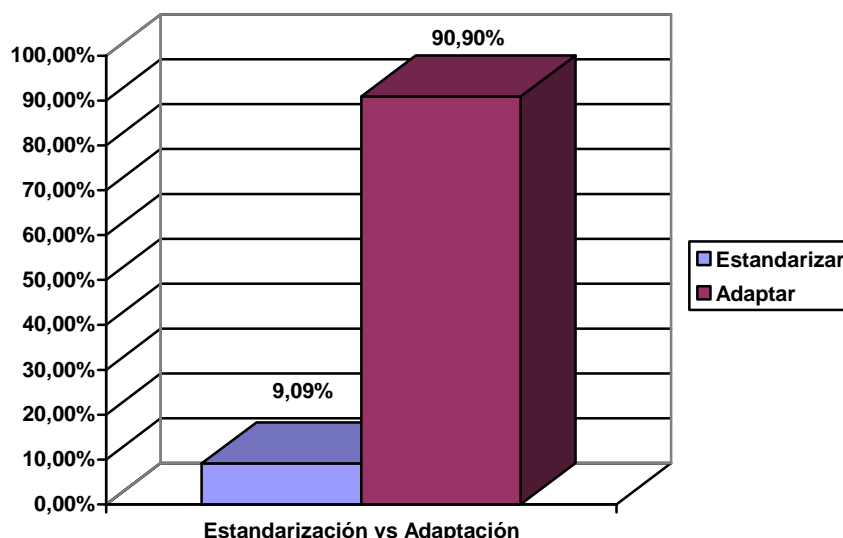


Figura 3.6. Estrategias de Estandarización vs Adaptación

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario a directores de oficina (2010)

Por otro lado, en la figura 3.7. podemos observar como el 81,81 % de los directivos encuestados afirman que la estrategia del Grupo Santander consiste en implantar un único modelo de negocio para todo el mercado. Esta respuesta sigue siendo compatible con la obtenida en la figura 3.6., es decir, a pesar de intentar implantar un único modelo de negocio, Grupo Santander adapta los productos y servicios ofertados a las distintas características de los mercados en los que opera.

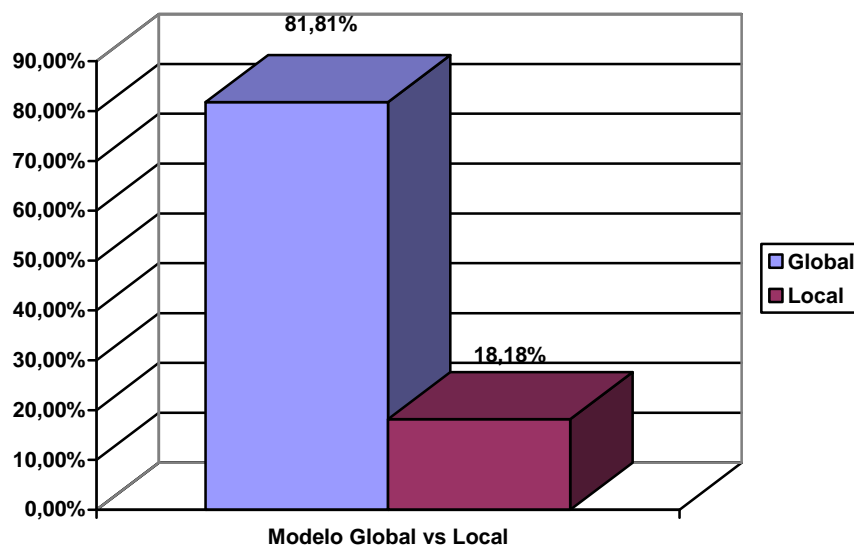


Figura 3.7. Modelo Global vs Local

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario a directores de oficina (2010)

**Cuadro 3.7. Grado de presencia geográfica y estrategia de penetración
(n= 40)**

		ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN Y OPERATIVA		
		Costes altos (Control alto) %	Costes medios (Control medio) %	Costes bajos (Control bajo) %
PRESENCIA GEOGRÁFICA	Internacionalización concentrada	-	-	-
	Internacionalización dispersa	9,09 %	-	-
	Multinacional	-	9,09 %	18,18 %
	Global	9,09 %	36,36 %	18,18 %

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario a directores de oficina (2010).

Tal y como ya se ha señalado, el Grupo trata de implantar un modelo de negocio global, aspecto que queda reflejado en el Cuadro 3.7. Además, un dato muy interesante obtenido a través del cuestionario es que el control ejercido por el Grupo a la hora de incrementar su presencia internacional es medio, generando por tanto unos costes notables para la Entidad.

3. Estrategia de Crecimiento del Grupo

En este apartado haremos referencia a uno de los principales objetivos de este trabajo de investigación, explicando, de manera sintética, tanto la senda de crecimiento del Grupo como la estrategia de marketing que la sustenta para los próximos años. Dicha exposición podría haberse incluido en el apartado que hacía referencia al Nivel Corporativo, no obstante, también podría incluirse en el Nivel de Negocio, por este motivo se le ha hecho especial mención utilizando para ello el presente apartado.

3.1. Crecimiento intensivo

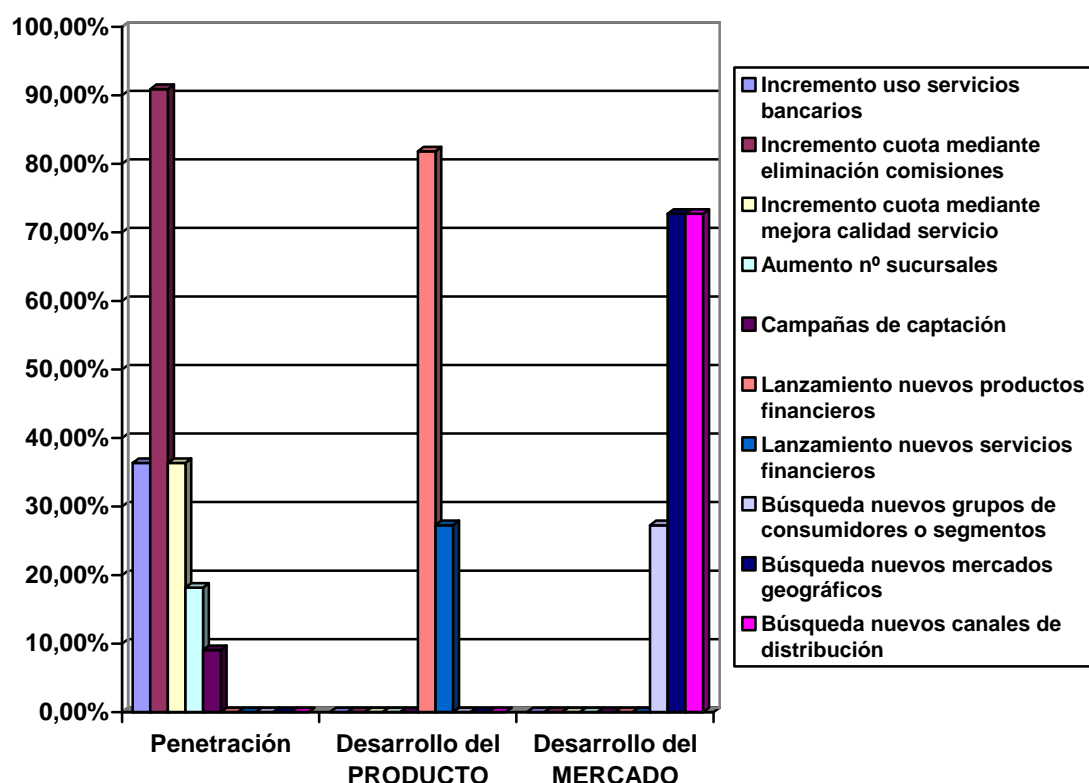


Figura 3.8. Estrategias de crecimiento intensivo

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario a directores de oficina (2010)

Tal y como podemos ver en la figura 3.8., la mayoría de los directivos encuestados coinciden al identificar las diversas estrategias de crecimiento intensivo utilizadas por el Grupo. En cuanto a la estrategia de Penetración, la opción más utilizada por Grupo Santander sería el incremento de la cuota de mercado mediante la eliminación de comisiones. A la hora de llevar a cabo la estrategia de Desarrollo de producto, probablemente se utilizaría el lanzamiento de nuevos productos financieros, mientras que para la estrategia de Desarrollo de mercado la opción más utilizada sería la búsqueda tanto de nuevos mercados geográficos como de nuevos canales de distribución comercial.

3.2. Crecimiento integrado

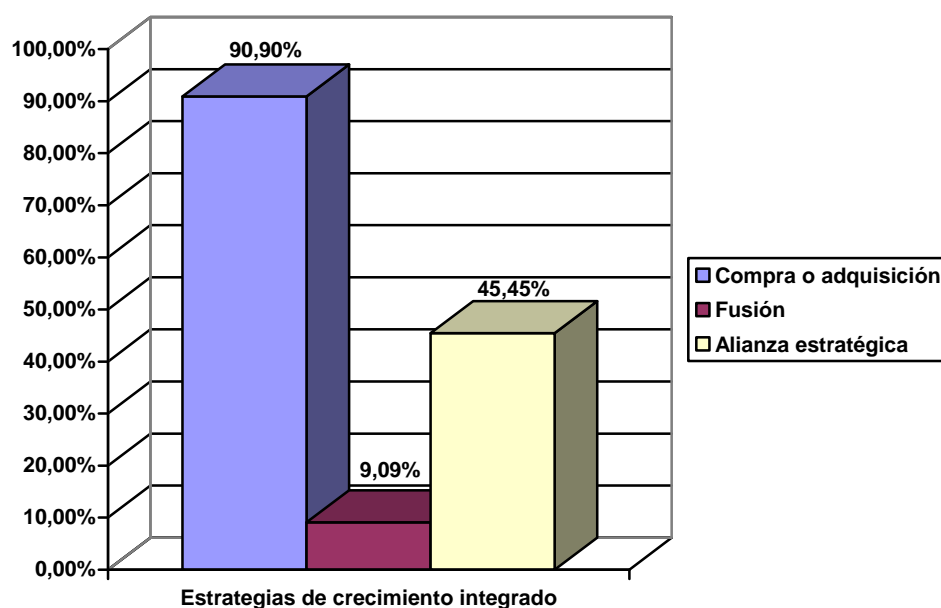


Figura 3.9. Estrategias de crecimiento integrado

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario a directores de oficina (2010)

Como podemos observar en la figura 3.9., el 90,90 % de los directores encuestados están de acuerdo en afirmar que la principal estrategia de crecimiento integrado utilizada por el Grupo es la compra o adquisición de otras entidades financieras. Además, un dato interesante a destacar del gráfico anterior es la identificación de la alianza estratégica como una de las modalidades a utilizar por parte del Grupo.

3.3. Crecimiento diversificado

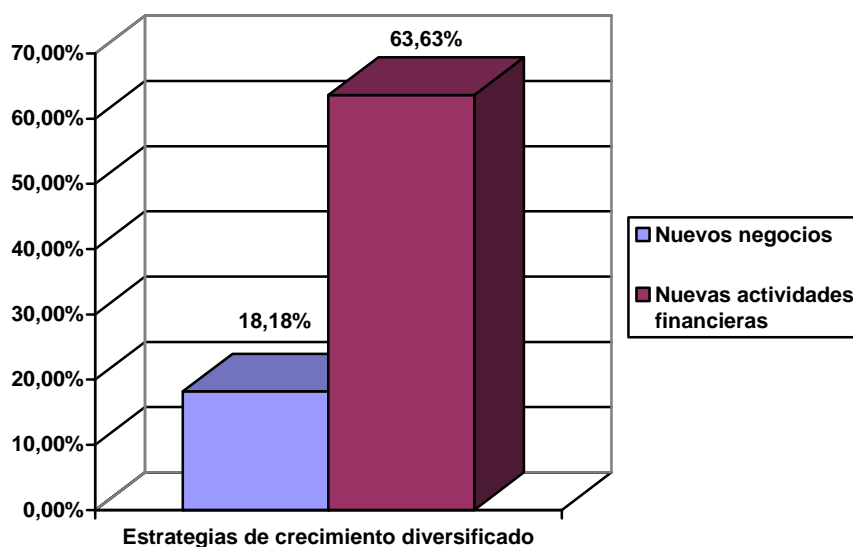


Figura 3.10. Estrategias de crecimiento diversificado

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario a directores de oficina (2010)

Entre las estrategias de crecimiento diversificado llevadas a cabo por el Grupo (Figura 3.10.) los directivos destacan la comercialización de nuevas actividades financieras como podrían ser, por poner un ejemplo, los seguros.

4. Nivel de Negocio

4.1. Identificación de las Unidades o Divisiones de Negocio

La información acerca de las Unidades o Divisiones de Negocio que conforman el Grupo ha sido obtenida a través de fuentes carácter interno del Banco Santander así como de la información que se desprende de sus estados financieros.

Utilizando dicha información y apoyándonos en el concepto de Unidad de Negocio explicado en el Capítulo I diremos que, en España, el Grupo Santander está formado por las siguientes unidades: Banca Doméstica, Banca

Corporativa/Institucional, Banca de Empresas, Banca Comercial (Banesto), Banca Privada (Banif) y Banca Electrónica (Openbank). Dichas UNE's son sintetizadas en la figura 3.11.

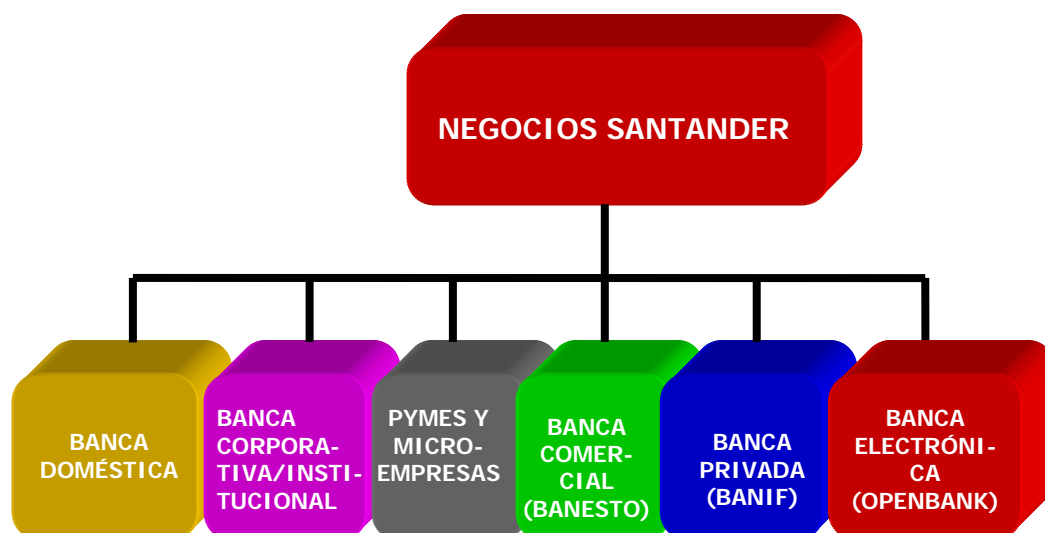


Figura 3.11. Unidades o Divisiones de Negocio del Grupo en España

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Análisis de las principales Unidades o Divisiones de Negocio

Nuestro objetivo en este nivel organizacional es identificar los productos-mercado estratégicos para el Grupo. En este sentido y tras realizar un análisis de datos de carácter interno, a partir del cual se ha podido desarrollar una radiografía comercial y financiera del Grupo, podemos identificar como negocios interesantes para Grupo Santander los siguientes: Banca Doméstica, Banca de Empresas, Banca Privada (Banif) y Banca Electrónica (Openbank). Además, en relación a los productos financieros y, teniendo en cuenta el entorno de reducido crecimiento de la actividad bancaria de los últimos años, podemos destacar el interés mostrado por el Grupo en la captación de depósitos y en la vinculación de clientes. Dicha estrategia permite al Grupo

disponer de una buena posición de liquidez y mantener la actividad crediticia con total normalidad.

5. Nivel de Segmentación y Posicionamiento

El objetivo en este apartado es identificar, para cada una de las unidades de negocio, los segmentos que resultan más interesantes para el Grupo. Para ello, hemos recurrido a cruzar las variables de atractivo (rentabilidad que aporta al Grupo) y posición competitiva (fortaleza que se genera gracias a los recursos del Grupo) para los diferentes segmentos dentro de cada UNE. No obstante, el análisis del producto o servicio más demandado para cada segmento sólo se ha podido realizar para el negocio de Banca Privada (Banif) y de Banca Electrónica (Openbank) tal y como se puede ver en el Cuadro 3.8.

Cuadro 3.8. Atractivo y Posición competitiva
(n= 40)

		ATRACTIVO			POSICIÓN COMPETITIVA		
		ALTO	MEDIO	BAJO	FUERTE	MEDIA	DÉBIL
BANCA DOMÉSTICA	Particulares (A)	63,63 %	36,36 %	-	63,63 %	36,36 %	-
	Jóvenes (B)	54,54 %	45,45 %	-	63,63 %	18,18 %	18,18 %
	Universitarios (C)	63,63 %	27,27 %	09,09 %	81,81 %	09,09 %	09,09 %
	Inmigrantes (D)	18,18 %	09,09 %	72,72 %	27,27 %	18,18 %	54,54 %
	Euro – residentes (E)	36,36 %	45,45 %	18,18 %	27,27 %	54,54 %	18,18 %
	Adinerados (F)	90,90 %	09,09 %	-	72,72 %	27,27 %	-
	Personas mayores (G)	09,09 %	54,54 %	36,36 %	27,27 %	45,45 %	27,27 %
BANCA EMPRESAS	Pymes (H)	81,81 %	18,18 %	-	45,45 %	54,54 %	-
	Autónomos (I)	27,27 %	45,45 %	27,27 %	18,18 %	72,72 %	09,09 %
	Microempresas (J)	54,54 %	36,36 %	09,09 %	27,27 %	54,54 %	18,18 %
	GRANDES EMPRESAS (K)	09,09 %	-	-	09,09 %	-	-

BANCA ELECTRÓNICA	Depósitos (L)	63,63 %	18,18 %	18,18 %	18,18 %	45,45 %	36,36 %
	Préstamos (M)	63,63 %	27,27 %	09,09 %	36,36 %	36,36 %	27,27 %
	Hipotecas (N)	45,45 %	36,36 %	18,18 %	18,18 %	45,45 %	36,36 %
BANCA PRIVADA	Depósitos (Ñ)	45,45 %	54,54 %	-	36,36 %	63,63 %	-
	Gestión de patrimonios (O)	72,72 %	27,27 %	-	45,45 %	54,54 %	-
	Grandes cuentas (P)	72,72 %	18,18 %	09,09 %	45,45 %	54,54 %	-

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario a directores de oficina (2010).

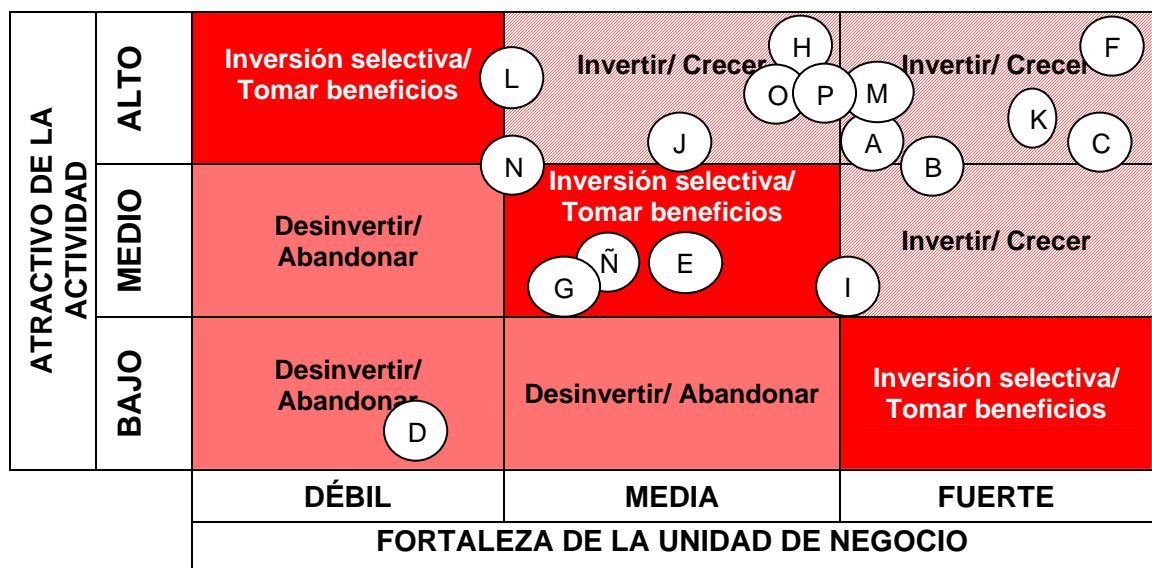


Figura 3.12. Matriz de Mckinsey

Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se desprende del Cuadro 3.8., el segmento más valorado para el negocio de Banca Doméstica (90,90 %) es el de los clientes adinerados o de Banca Personal. En dicho segmento el Grupo mantiene, según las opiniones de los directores encuestados, una posición competitiva fuerte (72,72 %). Para el negocio de Banca de Empresas, el segmento de Pymes se convierte en el más valorado debido a su atractivo para el Grupo. Sin embargo,

en este caso debemos señalar que uno de los directivos encuestados señaló en el apartado “Otros” el segmento de grandes empresas como el más atractivo y este segmento no fue incorporado por los demás directivos encuestados por lo que no fue valorado en el resto de cuestionarios. Para el negocio de Banca Electrónica, los depósitos y los préstamos son los productos que muestran un mayor interés para el Grupo (63,63 %). En este caso, en cuanto a la fortaleza competitiva destacan los préstamos ya que el 36,36 % de los encuestados les atribuyen una fuerte posición frente a la competencia. Para el negocio de Banca Privada destacan las grandes cuentas y la gestión de patrimonios como los principales productos/servicios a ofertar por el Grupo (72,72 %). Además, para estos productos/servicios el Grupo mantiene una fuerte posición competitiva (45,45 %).

Finalmente, en este apartado se ha analizado de forma genérica el posicionamiento del Grupo, no pudiendo realizarse un análisis a nivel de división o de segmento debido a los altos costes de tiempo que requeriría. En este sentido, el posicionamiento del Grupo a nivel corporativo es el de “Queremos ser tu banco”, lema que nace con el objetivo de mejorar la imagen de la entidad frente a los clientes, aportando una imagen de cercanía y mejorando las condiciones financieras (0% comisiones de servicio) ofertadas a determinados colectivos.

6. Nivel Funcional

Tal y como hemos comentado en el Capítulo II, no se ha podido realizar el análisis de este nivel organizacional ya que el tiempo y los costes necesarios para ello sobrepasarían los objetivos de esta tesis de master. Sin embargo, nos gustaría destacar determinados aspectos comerciales referentes al Grupo, por lo que a continuación haremos referencia a su poderosa estrategia marca y de comunicación.

En este sentido, el esfuerzo realizado por el Grupo en los últimos años ha permitido que Santander sea una marca cada vez más fuerte. Como datos que lo corroboran podemos aportar la tercera posición conseguida por Santander en el ranking de marcas financieras (Brand Finance) tal y como se publicó en “The Banker” en febrero de 2010. El proceso de unificación de marcas ha sido fundamental para lograr este éxito permitiendo que la “llama” y el logo Santander (con ya tan sólo tres “apellidos”: Abbey, Rio y Totta) se extendiesen a todos los países. Al mismo tiempo, se ha implementado un código de comunicación común, un mismo modelo de oficinas, una cultura corporativa compartida y un posicionamiento global. De este modo, “El valor de las ideas” se ha convertido en el mensaje que acompaña siempre a la marca Santander y resume la filosofía y la forma de ver las cosas del Grupo.

Por otra parte, se debe destacar el papel jugado por los patrocinios deportivos a la hora de impulsar la consistencia de la marca y la imagen del Grupo. En este sentido debemos hacer especial mención a la Fórmula 1 así como a la Copa Santander Libertadores ya que ambos acontecimientos deportivos han incrementado de forma espectacular la notoriedad de la marca.

Todos estos resultados permiten, al mismo tiempo, atraer clientes y fidelizarlos, consiguiendo por tanto un importante incremento de las ventas.

Finalmente, a nivel funcional queremos destacar la necesidad de avanzar en el diseño de productos financieros dirigidos a nivel global hacia los segmentos con menores recursos ya que se trata de carteras de clientes con posibilidades de crecimiento futuro. En este sentido, sería básico mejorar la imagen de accesibilidad al Grupo por parte de los diversos segmentos de clientes.

7. Recursos o activos del Grupo

Una vez descritos los resultados relativos a los diferentes niveles de estrategia, en este último apartado hacemos referencia a la valoración de los recursos o activos con los que cuenta el Grupo. Dicha valoración ha sido obtenida a través del cuestionario realizado a los directores de oficina de la Entidad.

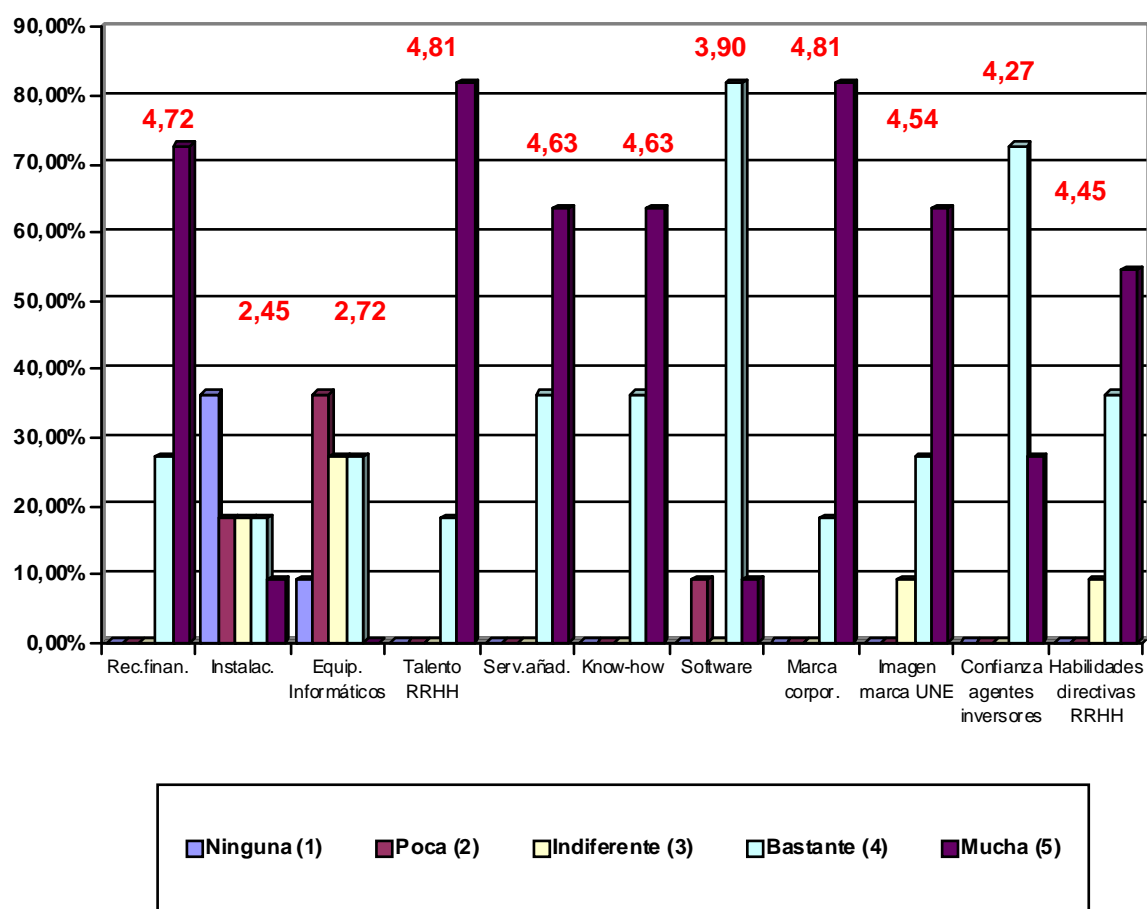


Figura 3.13. Influencia de los activos en la competitividad del Grupo

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario a directores de oficina (2010).

En la figura anterior se puede observar que la valoración del conjunto de recursos intangibles es muy alta indicando, tal y como se hacía constar en la pregunta del cuestionario, la elevada influencia de estos activos en la competitividad del Grupo. No podemos decir lo mismo de los recursos tangibles

de la Empresa, entre los cuales sólo destacan los recursos financieros como influyentes en la posición competitiva de la Entidad.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A continuación sintetizamos las principales conclusiones y contribuciones del estudio así como las principales líneas de investigación futuras.

Para proceder a dicha exposición hemos identificado, en primer lugar, tres grandes apartados en los que se pueden agrupar las conclusiones del presente trabajo de investigación. Un primer apartado lo constituye el marco teórico utilizado para afrontar la investigación. En segundo lugar se destaca la metodología empleada y, finalmente, se describen las implicaciones prácticas tanto de la estrategia general del Grupo Santander como de la planificación estratégica de marketing en los niveles de negocio, de segmentación y posicionamiento y en el nivel funcional.

Marco teórico: Teoría de los Recursos y Capacidades

Uno de los principales objetivos de esta investigación consistía en aplicar la Teoría de los Recursos y Capacidades a las entidades financieras. En nuestro caso, nos hemos centrado en el estudio del Grupo Santander a la hora de aplicar dichos fundamentos teóricos.

Recordemos, tal y como se ha comentado en el primer capítulo de esta tesis de master, que la Teoría de los Recursos resalta la importancia que tienen los activos internos de la empresa, en particular los intangibles, en la consecución de los resultados, tanto en términos competitivos como puramente económicos. En este sentido, los principales resultados alcanzados en esta investigación refuerzan las hipótesis de partida de esta teoría. En primer lugar,

el Grupo Santander presenta una posición de liderazgo en la banca española, lo cual está sustentado por una gran fortaleza financiera, tanto en volumen de depósitos como de clientes, así como por una gran visión comercial que como veremos tiene su materialización en el desarrollo de un modelo de banca mayorista global muy orientado a las grandes empresas, corporaciones y Pymes. En segundo lugar, tal y como se puede observar en el último apartado del Capítulo III, debemos destacar la importancia de los recursos intangibles en la gestión comercial y financiera del Grupo. En este sentido merecen una mención especial tanto las capacidades y el talento de los recursos humanos (capital intelectual) como las habilidades directivas de los recursos humanos (capital relacional).

Metodología de investigación: encuesta a directores de oficina y fuentes de información secundaria

Una de las grandes contribuciones de este estudio se debe a la realización de un trabajo inédito consistente en obtener datos de primera mano de los directores de oficina de la entidad a analizar. En este sentido, el cuestionario realizado nos ha permitido obtener una información muy clara y de gran valor. Por otra parte, debemos destacar que nos hubiese gustado realizar un mayor número de encuestas, sin embargo, nos hemos tenido que adaptar a las restricciones de tiempo y coste que conlleva la realización de esta tesis de master.

Simultáneamente, en el presente trabajo de investigación también se han utilizado fuentes de información secundaria con origen en el propio sector, lo cual nos ha permitido obtener datos de gran calidad.

Implicaciones prácticas y del sector

En primer lugar, en esta tesis de master se ha analizado la estrategia del Grupo Santander a nivel corporativo. En este sentido, se han calificado los

principales valores sobre los que se fundamenta la organización del Grupo, se ha identificado la fuente de obtención de la ventaja competitiva y se ha analizado tanto el grado de estandarización como de globalización de la Entidad. Además, también se ha analizado la estrategia de crecimiento del Grupo así como los niveles de negocio, de segmentación y de posicionamiento y, finalmente, el nivel funcional.

A continuación, describimos de manera sintética los resultados y conclusiones más sobresalientes.

a) Estrategia del Grupo y Modelo de Negocio

La estrategia utilizada por el Grupo Santander se fundamenta en un modelo de negocio global que opera de forma integrada en el mercado a través de franquicias comerciales locales. Simultáneamente, mediante dicho modelo, se opera de manera estandarizada, permitiendo ejercer un control medio-alto en todas las unidades de negocio.

En concreto, la estrategia del Grupo se encuentra sustentada por los siguientes negocios globales: Banca Mayorista Global (modelo de banca comercial que ofrece productos y servicios destinados a satisfacer las necesidades financieras de grandes corporaciones e inversores institucionales); Gestión de Activos (que ofrece una amplia gama de productos de ahorro e inversión que se distribuyen de forma global por todas las redes comerciales del Grupo); Banca Privada Global (en el que se incluyen las entidades especializadas en la gestión y el asesoramiento integral para clientes de alta renta); Seguros (Santander Insurance se centra en la cobertura de riesgos y en los seguros de ahorro) y Medios de Pago (que gestiona de forma global el negocio de medios de pago encargándose, por tanto, de la emisión de tarjetas de crédito y débito así como de proveer terminales de punto de venta para comercios).

b) Estrategia y Nivel Corporativo

En lo que respecta a la estrategia a nivel corporativo, tal y como pudimos observar en el Capítulo III, los valores sobre los que se fundamenta la organización del Grupo son valorados de manera muy positiva (principalmente la fortaleza financiera y el liderazgo) por los directivos encuestados y la fuente de ventaja competitiva está muy bien definida (diferenciación para todo el mercado) así como la definición de un modelo global, la decisión de adaptación de los productos del Grupo a los mercados en los que opera y la definición de la estrategia de penetración (presencia global con unos costes de control medios). En cuanto a las estrategias de crecimiento la mayoría de los directivos encuestados coinciden al identificar las diversas estrategias de crecimiento intensivo utilizadas por el Grupo. En cuanto a la estrategia de Penetración, la opción más utilizada por Grupo Santander sería el incremento de la cuota de mercado mediante la eliminación de comisiones. A la hora de llevar a cabo la estrategia de Desarrollo de producto, probablemente se utilizaría el lanzamiento de nuevos productos financieros, mientras que para la estrategia de Desarrollo de mercado la opción más utilizada sería la búsqueda tanto de nuevos mercados geográficos como de nuevos canales de distribución comercial. En cuanto a las estrategias de crecimiento integrado, la opción más utilizada por el Grupo es la compra o adquisición (tal y como ocurrió con Abbey Bank en 2004) seguida de la alianza estratégica (ejemplo de ello es la actividad del Grupo en Marruecos, la cual se desarrolla a través del Attijariwafa Bank). Por último, las estrategias de crecimiento diversificado estarían ligadas al desarrollo de nuevas actividades financieras como pueden ser los seguros.

c) Estrategias de Marketing: Nivel de Negocio, Segmentación y Nivel Funcional

Siguiendo este orden, podemos identificar como negocios más interesantes para Grupo Santander los siguientes: Banca de Empresas

(Banca Comercial), Banca Privada (Banif) o Banca Personal, Banca Doméstica y, en menor medida, Banca Electrónica (Openbank).

Para cada uno de estos negocios, hemos analizado los segmentos que resultan más interesantes para el Grupo. Para ello, hemos recurrido a cruzar las variables de atractivo (rentabilidad que aporta al Grupo) y posición competitiva (fortaleza que se genera gracias a los recursos del Grupo) para los diferentes segmentos dentro de cada UNE. No obstante, el análisis del producto o servicio más demandado para cada segmento sólo se ha podido realizar para el negocio de Banca Privada (Banif) y de Banca Electrónica (Openbank). Además, por motivos de tiempo, no se ha podido realizar un análisis funcional detallado a nivel de segmento.

Como conclusión final referente a la estrategia del Grupo y, teniendo en cuenta el entorno de reducido crecimiento de la actividad bancaria de los últimos años, podemos destacar el interés mostrado por Grupo Santander en la captación de depósitos y en la vinculación de clientes. Dicha estrategia permite a la Entidad disponer de una buena posición de liquidez y mantener la actividad crediticia con total normalidad.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Una primera hipótesis a plantear consistiría en comprobar, para un grupo de entidades financieras de similar tamaño y nivel de negocio, si sus recursos son valorados también de manera similar.

Otra interesante línea de investigación futura sería comprobar si los grupos de entidades que disponen de los recursos mejor valorados son también aquellos que desarrollan las mejores estrategias de marketing o las más valoradas, permitiéndoles por tanto obtener ventajas competitivas con mayor facilidad.

Por tanto, como objetivo para una futura investigación, nos planteamos comprobar las hipótesis a las que acabamos de hacer referencia: en primer lugar comprobar si existe una relación estadística entre los recursos y los resultados económico-financieros del conjunto de entidades (bancos y cajas) nacionales y, en segundo lugar, comprobar si las entidades con configuraciones de recursos superiores disponen de las estrategias de marketing mejor valoradas. Además en esta futura investigación, nos gustaría profundizar en el análisis del nivel de segmentación y en las estrategias a nivel funcional, valorando, para este primer nivel, el producto o servicio más demandado para cada segmento y analizando, a nivel funcional, las estrategias de producto, precio y distribución.

BIBLIOGRAFÍA

Abell, D.F. (1980), *Defining the business: the starting point of strategic planning*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Andrews, K. (1971), *The concept of corporate strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.

Ansoff, H.I. (1976), *La estrategia de la empresa*, EUNSA, Pamplona.

Azofra Palenzuela, V.T., de la Fuente Sabaté, J.M., Rodríguez Fernández, J.M. y de Miguel Hidalgo, A. (1990), "Cambios en la estrategia competitiva de la banca española durante los años ochenta", *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, Número 683, págs. 103-118.

Black, J.A. y K.B. Boal (1994), "Strategic Resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol.15, págs. 131-148.

Blanco Hernández, T. (2005), "Banco Santander Central Hispano y Abbey National Bank: ¿El inicio de una nueva era en el sector bancario?", *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, Vol. año 2005, págs. 347-378.

Blesa de la Parra, M. (2002), "La internacionalización de las cajas de ahorro españolas. Su reflejo en Caja Madrid", *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, Número 799, págs. 115-117.

Bonache, J. (2007), "Los recursos humanos en la internacionalización del Grupo Santander: Objetivos, logros y retos", *Universia Business Review*, Número 17 (Especial 150 aniversario Banco Santander), págs. 46-61.

Botín, E. (2002), "La experiencia internacional de Santander Central Hispano", *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, Número 799, págs. 119-125.

Campa, J.M. y García Cobos, J. (2007), "La Internacionalización del Sector Bancario Europeo", *Universia Business Review*, Número 17 (Especial 150 aniversario Banco Santander), págs. 84-95.

Carbó Valverde, S. y Coello Aranda, J. (1997), "Euro y competencia en el sector bancario español", *Perspectivas del sistema financiero*, Número 60, págs. 41-58.

Casasola, M.J., Sanmartín, M. y Tribó J.A. (2001), "La participación bancaria en estructuras con varios grandes accionistas", *Economía Industrial*, Número 341, págs. 43-53.

Cerviño Fernández, J. (2007), "La globalización de las marcas españolas: estrategia internacional e imagen de marca del Santander", *Universia Business Review*, Número 17 (Especial 150 aniversario Banco Santander), págs. 60-73.

Collins, D.J. (1991), "A resource-based analysis of global competition: the case of bearings industry", *Strategic Management Journal*, Vol.12, págs. 49-68.

Cuervo-Cazurra, A. (2007), "Las distancias en el proceso de internacionalización: el caso del Banco Santander", *Universia Business Review*, Número 17 (Especial 150 aniversario Banco Santander), págs. 96-111.

De la maza Arroyo, S. (1994), "Internacionalización de la banca española: Alianzas y acuerdos de colaboración", *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, Número 735, págs. 104-118.

De Vicuña Ancín, J.M. (2001), *El Plan de Marketing en la Práctica*, ESIC, Madrid.

Durán Herrera, J.J. y Lamothe Fernández, P. (1991), "El proceso de internacionalización de la banca española", *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, Número 692, págs. 187-204.

Echenique Gordillo, R. y Grimà Terre, J.D. (2001), "Rentabilizar las inversiones industriales, estrategia del Santander Central Hispano.", *Economía Industrial*, Número 341, págs. 79-82.

Fernández, Z. (2003), "Banca y empresa industrial en España 1978-2003. Historia de una larga relación.", *Economía Industrial*, Números 349-350, págs. 193-202.

Fernández, Z. (2001), "Las relaciones banca-industria: un tiempo para la revisión.", *Economía Industrial*, Número 341, págs. 13-24.

Fuentelsaz, L. y Gómez, J. (2007), "¿Quiénes son mis rivales? Contacto multimercado y asimetría competitiva en la banca española", *Universia Business Review*, Número 17 (Especial 150 aniversario Banco Santander), págs. 112-129.

García Solanes, J. y Peñarrubia Blasco, D. (2002), "Las fusiones en el proceso de integración europea: el caso de la banca", *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, Número 797, págs. 133-147.

Giner de los Ríos, F. (1997), "La segmentación de clientes en entidades financieras: propuesta de un proceso de segmentación a partir del análisis de la contribución de los clientes", *Esic market*, Número 95, págs. 43-52.

González, F. (2002), "Las empresas multinacionales españolas: el caso del BBVA en Latinoamérica", *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, Número 799, págs. 127-132.

González, F. (2001), "El contenido informativo de las participaciones industriales de la banca", *Economía Industrial*, Número 341, págs. 25-33.

Goyenechea Fuentes, V. (2001), "Creación de valor y rentabilidad como primer objetivo en el grupo industrial e inmobiliario del BBVA", *Economía Industrial*, Número 341, págs. 67-70.

Grant, R.M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategic formulation", *California Management Review*, Primavera, págs. 114-135.

Lambin (2003), *Marketing Estratégico*, Mc-Graw Hill, Madrid.

Maroto Acín, J.A. (1993), "Las entidades financieras y la competitividad", *Cuadernos de Información económica*, Número 78, págs. 91-95.

Martín Aceña, P. (2007), "Santander, de local a internacional: 150 años de historia", *Universia Business Review*, Especial 150 aniversario Banco Santander, págs. 10-29.

Martinez Vilches, R. (2001), "Las participaciones empresariales de las cajas de ahorros. La experiencia de Caja Madrid", *Economía Industrial*, Número 341, págs 71-78.

Mehra, A. (1996), "Resource and market based determinants of performance in the US banking industry", *Strategic Management Journal*, Vol.17, págs. 307-322.

Penelas Leguía, A. (1998), "Estrategias comerciales en el sistema bancario español", *Esic market*, Número 99, págs. 131-148.

Porter, M.E. (1998), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, Nueva York.

Prahalad, C.K. y G. Hamel (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 90 (3), págs. 79-91.

Rodríguez del Bosque Rodríguez, I. (1994), "Los estudios de imagen bancaria: Estado actual de la cuestión", *Esic market*, Número 86, págs. 169-189.

Rodríguez Inciarte, J. (2007), "El sector financiero español. 25 años de transformación. Caso Santander", *Universia Business Review*, Número 17 (Especial 150 aniversario Banco Santander), págs. 30-39.

Ruiz, J.J. (2007), "Vocación e Identidad iberoamericana: el caso del Santander", *Universia Business Review*, Número 17 (Especial 150 aniversario Banco Santander)), págs. 40-45.

Sanchís Palacio, J.R. (2001), "Dirección Estratégica Bancaria: estado actual y temas de investigación", *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, Vol.8, págs.77-107.

Sanchís Palacio, J.R. y Soriano Hernández, J.F. (2001), "Las relaciones banca-industria en España. Participaciones bancarias en el período 1992-1997.", *Economía Industrial*, Número 341, págs. 55-66.

Santesmases Mestre, M. (2004), *Marketing. Conceptos y estrategias*, Ediciones Pirámide, Madrid.

Santesmases Mestre, M.A. (1994), "El marketing financiero como factor de competitividad", *Papeles de economía española*, Número 58, págs. 224-236.

Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol.5, págs 171-180.

ANEXOS

Anexo 2.1. Artículos publicados sobre el Banco Santander

AUTOR	TÍTULO PUBLICACIÓN	TÍTULO TRABAJO	CONTENIDO
Emilio Botín	Información Comercial Española, ICE: Revista de economía	La experiencia internacional de Santander Central Hispano	Explicación de los procesos de internacionalización de las actividades del Grupo
Julio Cerviño Fernández	Universia Business Review	La globalización de las marcas españolas: estrategia internacional e imagen de marca del Santander	Análisis de la proyección, imagen y estrategia internacional de la marca Santander
Pablo Martín Aceña	Universia Business Review	Santander, de local a internacional: 150 años de historia	Resumen de la trayectoria del Banco Santander desde su creación en 1857 hasta el 2007, año en el que cumple su 150 aniversario
Jaime Bonache	Universia Business Review	Los recursos humanos en la internacionalización del Grupo Santander: Objetivos, logros y retos	Análisis de la función de recursos humanos en el proceso de internacionalización del Grupo Santander
Álvaro Cuervo-Cazurra	Universia Business Review	Las distancias en el proceso de internacionalización: el caso del Banco Santander	Argumentación de que la distancia entre el país de origen y el de destino determina la decisión de inversión internacional
José Juan Ruiz	Universia Business Review	Vocación e Identidad iberoamericana: el caso del Santander	Análisis del crecimiento del Banco Santander en Latinoamérica
Juan Rodríguez Inciarte	Universia Business Review	El sector financiero español. 25 años de transformación. Caso SANTANDER	Resumen del proceso de expansión internacional del Banco Santander
Teresa Blanco Hernández	Anuario Jurídico y Económico Escurialense	Banco Santander Central Hispano y Abbey National Bank: ¿El inicio de una nueva era en el sector bancario?	Estudio de la operación de compra de la entidad británica Abbey National Bank por Banco Santander Central Hispano
Rodrigo Echenique Gordillo / Joan-David Grimà Tèrre	Economía Industrial	Rentabilizar las inversiones industriales, estrategia del Santander Central Hispano	Análisis de la contribución de las inversiones industriales al Banco Santander
Lucio Fuentelsaz / Jaime Gómez	Universia Business Review	¿Quiénes son mis rivales? Contacto multimercado y asimetría competitiva en la banca española	Análisis de las relaciones competitivas entre las principales entidades que operan en España desde la perspectiva del Banco Santander

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2.2. Variables, etiquetas, descripción y códigos del cuestionario

VARIABLES	ETIQUETAS	DESCRIPCIÓN	CÓDIGOS
División o Unidad de Negocio	UNE	Divisiones o Unidades de Negocio	1. Banca Corporativa
			2. Banca Domestica
			3. Banca Privada
			4. Banca de Empresas
			5. Banca Comercial
			6. Banca Electrónica
			7. Banca Institucional
Valores y Cultura Organizativa	Cult_org1	Innovación	1. Totalmente en desacuerdo
			2. Bastante en desacuerdo
			3. Algo en desacuerdo
			4. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
			5. Algo de acuerdo
			6. Bastante de acuerdo
			7. Totalmente de acuerdo
			9. No sabe/ No contesta
	Cult_org2	Liderazgo	1. Totalmente en desacuerdo
			2. Bastante en desacuerdo
			3. Algo en desacuerdo
			4. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
			5. Algo de acuerdo
			6. Bastante de acuerdo
			7. Totalmente de acuerdo
			9. No sabe/ No contesta
	Cult_org3	Fortaleza financiera	1. Totalmente en desacuerdo
			2. Bastante en desacuerdo
			3. Algo en desacuerdo
			4. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
			5. Algo de acuerdo
			6. Bastante de acuerdo
			7. Totalmente de acuerdo
			9. No sabe/ No contesta
	Cult_org4	Dinamismo	1. Totalmente en desacuerdo
			2. Bastante en desacuerdo
			3. Algo en desacuerdo
			4. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
			5. Algo de acuerdo
			6. Bastante de acuerdo
			7. Totalmente de acuerdo
			9. No sabe/ No contesta
	Cult_org5	RSC	1. Totalmente en desacuerdo
			2. Bastante en desacuerdo
			3. Algo en desacuerdo
			4. Ni en acuerdo ni en desacuerdo

			5. Algo de acuerdo
			6. Bastante de acuerdo
			7. Totalmente de acuerdo
			9. No sabe/ No contesta
	Cult_org6	Visión comercial	1. Totalmente en desacuerdo
			2. Bastante en desacuerdo
			3. Algo en desacuerdo
			4. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
			5. Algo de acuerdo
			6. Bastante de acuerdo
			7. Totalmente de acuerdo
			9. No sabe/ No contesta
	Cult_org7	Orientación al cliente	1. Totalmente en desacuerdo
			2. Bastante en desacuerdo
			3. Algo en desacuerdo
			4. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
			5. Algo de acuerdo
			6. Bastante de acuerdo
			7. Totalmente de acuerdo
			9. No sabe/ No contesta
	Cult_org8	Desarrollo profesional	1. Totalmente en desacuerdo
			2. Bastante en desacuerdo
			3. Algo en desacuerdo
			4. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
			5. Algo de acuerdo
			6. Bastante de acuerdo
			7. Totalmente de acuerdo
			9. No sabe/ No contesta
	Cult_org9	Ética profesional	1. Totalmente en desacuerdo
			2. Bastante en desacuerdo
			3. Algo en desacuerdo
			4. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
			5. Algo de acuerdo
			6. Bastante de acuerdo
			7. Totalmente de acuerdo
			9. No sabe/ No contesta
Ventaja Competitiva	Ventaja	Ventaja	1. Coste
			2. Diferenciación
	Enfoque	Enfoque o alcance	1. Parte del mercado
			2. Todo el mercado
Grado de adaptación	Internac_pto	Estandarización vs. Adaptación	1. Estandarizar
			2. Adaptar
Grado de globalización	Internac_pto2	Globalización vs. Mercados locales	1. Global
			2. Local
Prioridad de los mercados	Internac_pto3	Concentración vs. Diversificación	1. Concentración
			2. Diversificación
Grado de internacionalización	Presen_geo	Presencia geográfica	1. Internacionalización concentrada
			2. Internacionalización dispersa
			3. Multinacional
			4. Global
	Control	Control de operaciones	1. Costes altos

			2. Costes medios
			3. Costes bajos
Estrategias de crecimiento	Pentrac_1	Incremento uso servicios	1. Sí
			2. No
	Pentrac_2	Incremento cuota mediante eliminación comisiones	1. Sí
			2. No
	Pentrac_3	Incremento cuota gracias a mejora calidad del servicio	1. Sí
			2. No
	Pentrac_4	Aumento del número de sucursales	1. Sí
			2. No
	Pentrac_5	Campañas de captación	1. Sí
			2. No
	DesPto_1	Lanzamiento de nuevos productos financieros	1. Sí
			2. No
	DesPto_2	Lanzamiento de nuevos servicios financieros	1. Sí
			2. No
	DesPto_3	Otros	1. Sí
			2. No
	Des_mercado1	Búsqueda de nuevos grupos de consumidores o segmentos	1. Sí
			2. No
	Des_mercado2	Búsqueda de nuevos mercados geográficos	1. Sí
			2. No
	Des_mercado3	Búsqueda de nuevos canales de distribución comercial	1. Sí
			2. No
	Des_mercado4	Otros	1. Sí
			2. No
	Diversif_1	Nuevos negocios	1. Sí
			2. No
	Diversif_2	Nuevas actividades financieras	1. Sí
			2. No
	Diversif_3	Otros	1. Sí
			2. No
	Estr_crec_integr1	Compra o adquisición	1. Sí
			2. No
	Estr_crec_integr2	Fusión	1. Sí
			2. No
	Estr_crec_integr3	Alianza estratégica	1. Sí
			2. No
	Estr_crec_integr4	Otros	1. Sí
			2. No

Banca Doméstica Particulares	Dom_seg1_atrac	Atractivo del segmento de particulares de Banca Doméstica	1. Alto
			2. Medio
			3. Bajo
	Dom_seg1_comp	Fortaleza competitiva en segmento de particulares Banca Doméstica	1. Fuerte
			2. Media
			3. Débil
Banca Doméstica Jóvenes	Dom_seg2_atrac	Atractivo del segmento de jóvenes de Banca Doméstica	1. Alto
			2. Medio
			3. Bajo
	Dom_seg2_comp	Fortaleza competitiva en segmento de jóvenes Banca Doméstica	1. Fuerte
			2. Media
			3. Débil
Banca Doméstica Universitarios	Dom_seg3_atrac	Atractivo del segmento de universitarios de Banca Doméstica	1. Alto
			2. Medio
			3. Bajo
	Dom_seg3_comp	Fortaleza competitiva en segmento de universitarios Banca Doméstica	1. Fuerte
			2. Media
			3. Débil
Banca Doméstica Inmigrantes	Dom_seg4_atrac	Atractivo del segmento de inmigrantes de Banca Doméstica	1. Alto
			2. Medio
			3. Bajo
	Dom_seg4_comp	Fortaleza competitiva en segmento de inmigrantes Banca Doméstica	1. Fuerte
			2. Media
			3. Débil
Banca Doméstica Euro-residentes	Dom_seg5_atrac	Atractivo del segmento de euro-residentes de Banca Doméstica	1. Alto
			2. Medio
			3. Bajo
	Dom_seg5_comp	Fortaleza competitiva en segmento de euro-residentes Banca Doméstica	1. Fuerte
			2. Media
			3. Débil
Banca Doméstica Adinerados	Dom_seg6_atrac	Atractivo del segmento de adinerados de Banca Doméstica	1. Alto
			2. Medio
			3. Bajo
	Dom_seg6_comp	Fortaleza competitiva en segmento de adinerados Banca Doméstica	1. Fuerte
			2. Media
			3. Débil
Banca Doméstica Personas Mayores	Dom_seg7_atrac	Atractivo del segmento de personas mayores de Banca Doméstica	1. Alto
			2. Medio
			3. Bajo
	Dom_seg7_comp	Fortaleza competitiva en segmento de personas mayores Banca Doméstica	1. Fuerte
			2. Media
			3. Débil

Banca de Empresas PYMES	Emp_seg1_atrac	Atractivo del segmento de PYMES Banca Empresas	1. Alto
			2. Medio
			3. Bajo
			9. No sabe/ no contesta
	Emp_seg1_comp	Fortaleza competitiva en segmento de PYMES Banca Empresas	1. Fuerte
			2. Media
			3. Débil
			9. No sabe/ no contesta
Banca de Empresas Autónomos	Emp_seg2_atrac	Atractivo del segmento de autónomos Banca Empresas	1. Alto
			2. Medio
			3. Bajo
			9. No sabe/ no contesta
	Emp_seg2_comp	Fortaleza competitiva en segmento de autónomos Banca Empresas	1. Fuerte
			2. Media
			3. Débil
			9. No sabe/ no contesta
Banca de Empresas Microempresas	Emp_seg3_atrac	Atractivo del segmento de microempresas Banca Empresas	1. Alto
			2. Medio
			3. Bajo
			9. No sabe/ no contesta
	Emp_seg3_comp	Fortaleza competitiva en segmento de microempresas Banca Empresas	1. Fuerte
			2. Media
			3. Débil
			9. No sabe/ no contesta
Banca de Empresas GRANDES EMPRESAS	Emp_seg4_atrac	Atractivo del segmento de GRANDES EMPRESAS Banca Empresas	1. Alto
			2. Medio
			3. Bajo
			9. No sabe/ no contesta
	Emp_seg4_comp	Fortaleza competitiva en segmento de GRANDES EMPRESAS Banca Empresas	1. Fuerte
			2. Media
			3. Débil
			9. No sabe/ no contesta
Banca Electrónica Depósitos	Elec_seg1_atrac	Atractivo en segmento de depósitos Banca Electrónica	1. Alto
			2. Medio
			3. Bajo
	Elec_seg1_comp	Fortaleza competitiva en segmento de depósitos Banca Electrónica	1. Fuerte
			2. Media
			3. Débil
Banca Electrónica Préstamos	Elec_seg2_atrac	Atractivo en segmento de préstamos Banca Electrónica	1. Alto
			2. Medio
			3. Bajo
	Elec_seg2_comp	Fortaleza competitiva en segmento de préstamos Banca Electrónica	1. Fuerte
			2. Media
			3. Débil

Banca Electrónica Hipotecas	Elec_seg3_atrac	Atractivo en segmento de hipotecas Banca Electrónica	1. Alto
			2. Medio
			3. Bajo
	Elec_seg3_comp	Fortaleza competitiva en segmento de hipotecas Banca Electrónica	1. Fuerte
			2. Media
			3. Débil
Banca Privada Depósitos	Priv_seg1_atrac	Atractivo en segmento de depósitos Banca Privada	1. Alto
			2. Medio
			3. Bajo
	Priv_seg1_comp	Fortaleza competitiva en segmento de depósitos Banca Privada	1. Fuerte
			2. Media
			3. Débil
Banca Privada Gestión de Patrimonios	Priv_seg2_atrac	Atractivo en segmento de gestión de patrimonios Banca Privada	1. Alto
			2. Medio
			3. Bajo
	Priv_seg2_comp	Fortaleza competitiva en segmento de gestión de patrimonios Banca Privada	1. Fuerte
			2. Media
			3. Débil
Banca Privada Grandes Cuentas	Priv_seg3_atrac	Atractivo en segmento de grandes cuentas Banca Privada	1. Alto
			2. Medio
			3. Bajo
	Priv_seg3_comp	Fortaleza competitiva en segmento de grandes cuentas Banca Privada	1. Fuerte
			2. Media
			3. Débil
Activos tangibles	Tangible1	Recursos financieros	1. Ninguna
			2. Poca
			3. Indiferente
			4. Bastante
			5. Mucha
	Tangible2	Instalaciones propiedad de la empresa	1. Ninguna
			2. Poca
			3. Indiferente
			4. Bastante
			5. Mucha
	Tangible3	Equipos informáticos	1. Ninguna
			2. Poca
			3. Indiferente
			4. Bastante
			5. Mucha
Activos intangibles	Intangible1	Capacidad/talento de los recursos humanos	1. Ninguna
			2. Poca
			3. Indiferente
			4. Bastante
			5. Mucha
	Intangible2	Servicios añadidos ofrecidos a los clientes	1. Ninguna
			2. Poca
			3. Indiferente
			4. Bastante
			5. Mucha
	Intangible3	Know-how	1. Ninguna
			2. Poca
			3. Indiferente

			4. Bastante
			5. Mucha
	Intangible4	Tecnología y programas informáticos (software)	1. Ninguna
			2. Poca
			3. Indiferente
			4. Bastante
			5. Mucha
	Intangible5	Nombre o marca comercial del grupo empresarial	1. Ninguna
			2. Poca
			3. Indiferente
			4. Bastante
			5. Mucha
	Intangible6	Imagen de marca de las diferentes unidades de negocio	1. Ninguna
			2. Poca
			3. Indiferente
			4. Bastante
			5. Mucha
	Intangible7	Confianza en los agentes inversores	1. Ninguna
			2. Poca
			3. Indiferente
			4. Bastante
			5. Mucha
	Intangible8	Habilidades directivas de los recursos humanos	1. Ninguna
			2. Poca
			3. Indiferente
			4. Bastante
			5. Mucha
Estrategia de marca en los mercados internacionales	Marca_ind	Marca individual contribuye a internacionalización	1. Sí
			2. No
	Marca_corp	Marca corporativa contribuye a internacionalización	1. Sí
			2. No

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2.3. Plan de tabulación y análisis de datos

VARIABLES	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	ESTADÍSTICOS
División o Unidad de Negocio	Identificación de la Unidad de Negocio	Divisiones o Unidades de Negocio	Pregunta de Clasificación
Valores y Cultura Organizativa	Identificación y análisis de los Valores y Cultura Organizativa	Innovación	Tabla de Frecuencias y Porcentajes
		Liderazgo	
		Fortaleza financiera	
		Dinamismo	
		RSC	
		Visión comercial	
		Orientación al cliente	
		Desarrollo profesional	
Ventaja Competitiva	Identificar la fuente de Ventaja Competitiva	Ventaja	Tabulación Cruzada entre ambas variables
		Enfoque o alcance	
Grado de adaptación	Identificar la decisión de estandarización/adaptación	Estandarización vs. Adaptación	Tabla de Frecuencias y Porcentajes
Grado de globalización	Identificar la decisión de implantar un modelo global/adaptado	Globalización vs. Mercados locales	Tabla de Frecuencias y Porcentajes
Prioridad de los mercados	Identificar objetivo de presencia geográfica	Concentración vs. Diversificación	Tabla de Frecuencias y Porcentajes
Grado de internacionalización	Analizar el grado de internacionalización	Presencia geográfica	Tabulación Cruzada entre ambas variables
		Control de operaciones	

Estrategias de crecimiento	Analizar la Estrategia de Crecimiento del Grupo	Incremento uso servicios	Tabla de Frecuencias y Porcentajes
		Incremento cuota mediante eliminación comisiones	
		Incremento cuota gracias a mejora calidad del servicio	
		Aumento del número de sucursales	
		Campañas de captación	
		Lanzamiento de nuevos productos financieros	
		Lanzamiento de nuevos servicios financieros	
		Otros	
		Búsqueda de nuevos grupos de consumidores o segmentos	
		Búsqueda de nuevos mercados geográficos	
		Búsqueda de nuevos canales de distribución comercial	
		Otros	
		Nuevos negocios	
		Nuevas actividades financieras	
		Otros	
		Compra o adquisición	
		Fusión	
		Alianza estratégica	
		Otros	
Banca Doméstica Particulares	Analizar los productos-mercado estratégicos (Nivel de Negocio) y los segmentos y productos más demandados (Nivel de Segmentación)	Atractivo del segmento de particulares de Banca Doméstica	Tabulación Cruzada entre ambas variables
		Fortaleza competitiva en segmento de particulares Banca Doméstica	

Banca Doméstica Jóvenes	Analizar los productos-mercado estratégicos (Nivel de Negocio) y los segmentos y productos más demandados (Nivel de Segmentación)	Atractivo del segmento de jóvenes de Banca Doméstica	Tabulación Cruzada entre ambas variables
		Fortaleza competitiva en segmento de jóvenes Banca Doméstica	
Banca Doméstica Universitarios	Analizar los productos-mercado estratégicos (Nivel de Negocio) y los segmentos y productos más demandados (Nivel de Segmentación)	Atractivo del segmento de universitarios de Banca Doméstica	Tabulación Cruzada entre ambas variables
		Fortaleza competitiva en segmento de universitarios Banca Doméstica	
Banca Doméstica Inmigrantes	Analizar los productos-mercado estratégicos (Nivel de Negocio) y los segmentos y productos más demandados (Nivel de Segmentación)	Atractivo del segmento de inmigrantes de Banca Doméstica	Tabulación Cruzada entre ambas variables
		Fortaleza competitiva en segmento de inmigrantes Banca Doméstica	
Banca Doméstica Euro-residentes	Analizar los productos-mercado estratégicos (Nivel de Negocio) y los segmentos y productos más demandados (Nivel de Segmentación)	Atractivo del segmento de euro-residentes de Banca Doméstica	Tabulación Cruzada entre ambas variables
		Fortaleza competitiva en segmento de euro-residentes Banca Doméstica	
Banca Doméstica Adinerados	Analizar los productos-mercado estratégicos (Nivel de Negocio) y los segmentos y productos más demandados (Nivel de Segmentación)	Atractivo del segmento de adinerados de Banca Doméstica	Tabulación Cruzada entre ambas variables
		Fortaleza competitiva en segmento de adinerados Banca Doméstica	
Banca Doméstica Personas Mayores	Analizar los productos-mercado estratégicos (Nivel de Negocio) y los segmentos y productos más demandados (Nivel de Segmentación)	Atractivo del segmento de personas mayores de Banca Doméstica	Tabulación Cruzada entre ambas variables
		Fortaleza competitiva en segmento de personas mayores Banca Doméstica	
Banca de Empresas PYMES	Analizar los productos-mercado estratégicos (Nivel de Negocio) y los segmentos y productos más demandados (Nivel de Segmentación)	Atractivo del segmento de PYMES Banca Empresas	Tabulación Cruzada entre ambas variables
		Fortaleza competitiva en segmento de PYMES Banca Empresas	

Banca de Empresas Autónomos	Analizar los productos-mercado estratégicos (Nivel de Negocio) y los segmentos y productos más demandados (Nivel de Segmentación)	Atractivo del segmento de autónomos Banca Empresas	Tabulación Cruzada entre ambas variables
		Fortaleza competitiva en segmento de autónomos Banca Empresas	
Banca de Empresas Microempresas	Analizar los productos-mercado estratégicos (Nivel de Negocio) y los segmentos y productos más demandados (Nivel de Segmentación)	Atractivo del segmento de microempresas Banca Empresas	Tabulación Cruzada entre ambas variables
		Fortaleza competitiva en segmento de microempresas Banca Empresas	
Banca de Empresas GRANDES EMPRESAS	Analizar los productos-mercado estratégicos (Nivel de Negocio) y los segmentos y productos más demandados (Nivel de Segmentación)	Atractivo del segmento de GRANDES EMPRESAS Banca Empresas	Tabulación Cruzada entre ambas variables
		Fortaleza competitiva en segmento de GRANDES EMPRESAS Banca Empresas	
Banca Electrónica Depósitos	Analizar los productos-mercado estratégicos (Nivel de Negocio) y los segmentos y productos más demandados (Nivel de Segmentación)	Atractivo en segmento de depósitos Banca Electrónica	Tabulación Cruzada entre ambas variables
		Fortaleza competitiva en segmento de depósitos Banca Electrónica	
Banca Electrónica Préstamos	Analizar los productos-mercado estratégicos (Nivel de Negocio) y los segmentos y productos más demandados (Nivel de Segmentación)	Atractivo en segmento de préstamos Banca Electrónica	Tabulación Cruzada entre ambas variables
		Fortaleza competitiva en segmento de préstamos Banca Electrónica	
Banca Electrónica Hipotecas	Analizar los productos-mercado estratégicos (Nivel de Negocio) y los segmentos y productos más demandados (Nivel de Segmentación)	Atractivo en segmento de hipotecas Banca Electrónica	Tabulación Cruzada entre ambas variables
		Fortaleza competitiva en segmento de hipotecas Banca Electrónica	
Banca Privada Depósitos	Analizar los productos-mercado estratégicos (Nivel de Negocio) y los segmentos y productos más demandados (Nivel de Segmentación)	Atractivo en segmento de depósitos Banca Privada	Tabulación Cruzada entre ambas variables
		Fortaleza competitiva en segmento de depósitos Banca Privada	
Banca Privada Gestión de Patrimonios	Analizar los productos-mercado estratégicos (Nivel de Negocio) y los segmentos y productos más demandados (Nivel de Segmentación)	Atractivo en segmento de gestión de patrimonios Banca Privada	Tabulación Cruzada entre ambas variables
		Fortaleza competitiva en segmento de gestión de patrimonios Banca Privada	
Banca Privada Grandes Cuentas	Analizar los productos-mercado estratégicos (Nivel de Negocio) y los segmentos y productos más demandados (Nivel de Segmentación)	Atractivo en segmento de grandes cuentas Banca Privada	Tabulación Cruzada entre ambas variables
		Fortaleza competitiva en segmento de grandes cuentas Banca Privada	

Activos tangibles	Analizar el grado de influencia de los activos en la competitividad de la Entidad	Recursos financieros	Tabla de Frecuencias y Porcentajes
		Instalaciones propiedad de la empresa	
		Equipos informáticos	
Activos intangibles	Analizar el grado de influencia de los activos en la competitividad de la Entidad	Capacidad/talento de los recursos humanos	Tabla de Frecuencias y Porcentajes
		Servicios añadidos ofrecidos a los clientes	
		Know-how	
		Tecnología y programas informáticos (software)	
		Nombre o marca comercial del grupo empresarial	
		Imagen de marca de las diferentes unidades de negocio	
		Confianza en los agentes inversores	
		Habilidades directivas de los recursos humanos	
Estrategia de marca en los mercados internacionales	Análisis de la Estrategia de marca en los mercados internacionales	Marca individual contribuye a internacionalización	Tabla de Frecuencias y Porcentajes
		Marca corporativa contribuye a internacionalización	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3.1. Cuadro resumen de Áreas Geográficas, Negocios Globales y Divisiones de Apoyo del Grupo

		Clientes (millones)	Oficinas (número)	Empleados (número)	Beneficio atribuido (millones €)	
ÁREAS GEOGRÁFICAS	EUROPA CONTINENTAL		26,5	5.781	44.447	3.913
	REINO UNIDO		25,6	1.322	22.949	1.726
	LATINOAMÉRICA	BRASIL	22,4	3.593	50.961	2.167
		MÉXICO	8,7	1.093	12.466	495
		CHILE	3,2	498	11.751	563
		ARGENTINA	2,0	298	5.780	226
		URUGUAY	0,3	42	815	51
		COLOMBIA	0,4	77	1.330	33
		PUERTO RICO	0,5	130	1.809	33
		PERÚ	0,1	1	33	4
TOTAL LATINOAMÉRICA		37,7	5.745	85.974	3.833	
ESTADOS UNIDOS		1,7	722	8.847	(25)	
NEGOCIOS GLOBALES	BANCA MAYORISTA GLOBAL					
	GESTIÓN DE ACTIVOS					
	BANCA PRIVADA GLOBAL					
	SEGUROS					
	MEDIOS DE PAGO					
DIVISIONES DE APOYO	AUDITORÍA INTERNA					
	COMUNICACIÓN Y ESTUDIOS					
	GESTIÓN FINANCIERA Y RELACIONES CON INVERSORES					
	INTERVENCIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN					
	MEDIOS Y COSTES					
	RIESGOS					
	SECRETARÍA GENERAL Y DEL CONSEJO					
	TECNOLOGÍA					

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5.1. Cuestionario a directivos del Grupo Santander

CUESTIONARIO A DIRECTORES DE OFICINA



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

DEPARTAMENTO DE ANALISIS ECONOMICO

AREA DE COMERCIALIZACION E INVESTIGACION DE MERCADOS

Campus Elviña, s/n

15071 A Coruña, España

PARTE I: DIVISIONES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

1. Por favor, señale o ubique la unidad o división de negocio en la que se encuentra ubicado.

1. ☐ Banca Corporativa
2. ☐ Banca Doméstica
3. ☐ Banca Privada – BANIF
4. ☐ Banca Empresas (Pymes, microempresas y Autónomos)
5. ☐ Banca Comercial (Banesto)
6. ☐ Banca Electrónica (Openbank)
7. ☐ Banca Institucional
8. ☐ Otros(por favor especifique)

2. Por favor, indique o señale, en escala de acuerdo o desacuerdo, de los siguientes ítemes, aquéllos identificativos de la entidad financiera.

	<i>Totalmente en desacuerdo (1)</i>	<i>Bastante en desacuerdo (2)</i>	<i>Algo en desacuerdo (3)</i>	<i>Ni en acuerdo ni en desacuerdo (4)</i>	<i>Algo de acuerdo(5)</i>	<i>Bastante de acuerdo(6)</i>	<i>Totalmente de acuerdo(7)</i>
Innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fortaleza financiera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dinamismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad Social Corporativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visión comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros (por favor especifique)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PARTE II: ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA

3. Por favor, señale con una cruz la opción estratégica que mejor se adapta a su empresa.

3.1. Forma de obtener una ventaja competitiva. (*Marque con una cruz*).

		VENTAJA	
		Coste	Diferenciación
E N F O Q U E	Todo	<input type="checkbox"/> Liderazgo en coste. Todo el mercado.	<input type="checkbox"/> Diferenciación. Todo el mercado. (<i>Oferta de valor única para todo el mercado.</i>)
	Segmento	<input type="checkbox"/> Liderazgo en coste en un segmento.	<input type="checkbox"/> Diferenciación en segmento. (<i>Oferta de valor única en un segmento.</i>)

3.2. Estandarizar vs Adaptar. (*Marque con una cruz*).

Estandarizar	Adaptar
<input type="checkbox"/> Su empresa no tiene en cuenta las diferencias nacionales y compite con un producto y servicios añadidos “estandarizados” para todos los mercados en que está presente.	<input type="checkbox"/> Su empresa trata de responder a las diferencias nacionales adaptando los productos y servicios añadidos a las características de cada mercado extranjero.

3.3. Globalización vs Local. (*Marque con una cruz*).

Globalizada	Local
<input type="checkbox"/> La estrategia de su empresa consiste en implantar un único modelo para todo el mercado.	<input type="checkbox"/> La estrategia de su empresa consiste en adaptarse a los mercados locales.

3.4. Concentración vs. Diversificación. (*Marque con una cruz*).

Concentración	Diversificación
<input type="checkbox"/> Su empresa concentra su presencia geográfica en un número reducido de países y regiones.	<input type="checkbox"/> Su empresa diversifica su presencia geográfica en un elevado número de países y regiones.

4. Por favor, ubique, en el cuadrante correspondiente, el grado de internacionalización de su empresa teniendo en cuenta, por un lado, la presencia geográfica, y, por otro, el control exigido en esos mercados. (*Por favor, marque con una X*).

		ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN Y OPERATIVA		
		Costes Altos Control Alto	Costes Medios Control Medio	Costes Bajos Control Bajo
PRESENCIA GEOGRÁFICA	Internacionalización Concentrada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Internacionalización Dispersa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Multinacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Global	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PARTE III: INTERNACIONALIZACION DE LA ACTIVIDAD Y ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

5. En cuanto a la internacionalización de la actividad que lleva a cabo su empresa, indique los **destinos geográficos** en los mercados exteriores y el porcentaje (aproximado) que representa del total de facturación para su empresa.

REGIONES DEL MUNDO

MERCADO NACIONAL (ESPAÑA)
Europa Occidental (UE ampliada)
Europa (NO UE)
Países del Mediterráneo (ej. Turquía, Líbano,...)
EEUU y Canadá
Sudamérica (ej. México, Colombia, Venezuela,...)
Oriente Medio (ej. UAE, Kuwait,...)
Rusia y países del área
Japón y Corea
Sudeste asiático (ej. China, India, ...)
África (ej. Marruecos, Túnez,...)
Otros países (indique cuáles)_____

Porcentaje (%)

6. Siguiendo las estrategias de crecimiento propuestas por **Ansoff** y que le exponemos a continuación, por favor, indique o señale las diferentes opciones de crecimiento. (*Por favor, marque con una cruz; puede también indicar otras opciones*).

		<u>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO</u>	
		MERCADO	
		ACTUAL	NUEVO
P R O D U C T O	ACTUAL	Estrategia de <i>PENETRACIÓN</i> en el mercado (producto actual en mercado actual). <input type="checkbox"/> Incremento en el uso de servicios bancarios (ej. realizar un mayor número de transacciones financieras). <input type="checkbox"/> Incremento de la cuota de mercado de la empresa mediante la eliminación de comisiones <input type="checkbox"/> Incremento de la cuota de mercado gracias a una mejora de la calidad del servicio <input type="checkbox"/> Aumento del número de sucursales <input type="checkbox"/> Otros	Estrategia de <i>desarrollo del MERCADO</i> (productos actuales en mercados nuevos). <input type="checkbox"/> Búsqueda de nuevos grupos de consumidores o segmentos en el mercado (ej. jóvenes, personas mayores, etc.). <input type="checkbox"/> Búsqueda de nuevos mercados geográficos. <input type="checkbox"/> Búsqueda de nuevos canales de distribución comercial (ej. banca electrónica, red de agentes,...). <input type="checkbox"/> Otros
	NUEVO	Estrategia de <i>desarrollo del PRODUCTO</i> (productos nuevos en el mercado actual). <input type="checkbox"/> Lanzamiento de nuevos productos financieros (ej: Supercuenta,...) <input type="checkbox"/> Lanzamiento de nuevos servicios financieros (ej: Hal-Cash,...) <input type="checkbox"/> Otros	Estrategia de <i>DIVERSIFICACIÓN</i> (productos nuevos en mercados nuevos). <input type="checkbox"/> Nuevos negocios o actividades financieras (ej: bienes muebles e inmuebles,...) <input type="checkbox"/> Nuevas actividades financieras (ej: seguros) <input type="checkbox"/> Otros

7. Por favor, indique o señale el tipo o tipos de estrategias de crecimiento integrado utilizadas por su empresa.

☐ *Compra o adquisición*

☐ *Fusión*

☐ *Alianza estratégica (por favor especifique).....*

☐ *Otros (especifique).....*

PARTE IV: CARTERA DE PRODUCTOS Y NEGOCIOS

8. Por favor, señale para cada uno de los segmentos de mercado que le indicamos, el grado de atractivo que tiene (1. alto, 2. medio, 3. bajo) y la posición competitiva en la que se encuentra (1. fuerte, 2. media, 3. débil).

☐ Banca Doméstica

ATRACTIVO

POSICIÓN
COMPETITIVA

1. Particulares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Jóvenes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Inmigrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Euro-residentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Adinerados (banca personal)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Personas mayores (pensionistas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. <i>Otros (especifique).....</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

☐ Banca Empresas

1. Pymes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Autónomos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Microempresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. <i>Otros (especifique).....</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

☐ Banca Electrónica

1. Depósitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Préstamos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Hipotecas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. <i>Otros (especifique).....</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

☐ Banca Privada

1. Depósitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Gest. Patrimonios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Grandes Cuentas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Otros (especifique).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PARTE V: MARCA Y ACTIVOS INTANGIBLES

9. Por favor, indique cuál de los activos de su empresa, tanto tangibles como intangibles, considera que tiene más influencia en la **competitividad** de la entidad tanto en los mercados nacionales como internacionales. Indique en la escala propuesta la importancia de cada uno de los factores que le proponemos. (*Marque con una X*).

	<i>Ninguna (1)</i>	<i>Poca (2)</i>	<i>Indiferente (3)</i>	<i>Bastante (4)</i>	<i>Mucha (5)</i>
Activos tangibles					
<i>Los recursos financieros y la capacidad financiera disponible.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Las instalaciones propiedad de la empresa (ej oficinas, bienes muebles, etc.).</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Equipos informáticos de la empresa.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Activos intangibles					
<i>La capacidad/ talento de los recursos humanos (capital intelectual).</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Los servicios añadidos ofrecidos a los clientes (ej. asesoramiento clientes, atención al cliente,...).</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>El know-how o saber hacer de la empresa (la experiencia internacional).</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>La tecnología y programas informáticos utilizados (software).</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>El nombre o marca comercial del grupo empresarial (marca corporativa).</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>La imagen de marca de las diferentes divisiones o unidades de negocio (ej: banca privada – BANIF,...)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>La confianza en los agentes inversores</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Las habilidades directivas de los recursos humanos (capital relacional) (p. ej. habilidades directivas, liderazgo,...)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Si tuviera que señalar la **estrategia de marca** que sigue su empresa en el mercado internacional, ¿cuál o cuáles de las siguientes estrategias identificaría? (Por favor, señale con una X).

<i>Estrategia de marca en mercados INTERNACIONALES</i>	Contribución a la internacionalización de la marca
<i>Marcas individuales</i> (se emplean distintas marcas para las distintas actividades financieras. Ej. Banif)	<input type="checkbox"/>
<i>Marca corporativa</i> (se emplea como marca el nombre del grupo) Ej.: Santander	<input type="checkbox"/>

11. Número de empleados

11.1 Nacional

11.2 Exterior

12. Sucursales o puntos de venta

12.1 Nacional

12.2 Exterior

Muchas gracias por su colaboración. La información que nos ha proporcionado será tratada con total confidencialidad.

